



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Programa De Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

Eloisa Gonçalves da Silva Torlig

INOVAÇÃO SOCIAL EM UMA ABORDAGEM ECOSISTÊMICA:
Perspectivas entre Universidade, Governo e Comunidade no Projeto Rondon

Brasília – DF

2018

Eloisa Gonçalves da Silva Torlig

**INOVAÇÃO SOCIAL EM UMA ABORDAGEM ECOSISTÊMICA:
Perspectivas entre Universidade, Governo e Comunidade no Projeto Rondon**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Junior

Área de Concentração: Administração Pública

Brasília - DF

2018

Eloisa Gonçalves da Silva Torlig

**INOVAÇÃO SOCIAL EM UMA ABORDAGEM ECOSISTÊMICA:
Perspectivas entre Universidade, Governo e Comunidade no Projeto Rondon**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Junior – UnB (Orientador)

Prof. Dr. João Souza Neto (Banca Examinadora – Membro Externo)

Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho (Banca Examinadora – Membro Interno)

Prof^a. Dr^a. Marina Figueiredo Moreira (Banca Examinadora -Suplente)

Brasília/DF, 17 de dezembro de 2018.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

(Albert Einstein)

AGRADECIMENTOS

Posso dizer que vivi intensamente o mestrado. Foi inspirador! Tantas pessoas, tantas experiências, tantos conhecimentos, seria preciso uma vida para agradecer... Então, logo, começo.

Agradeço imensamente:

Aos meus pais, Eunice e Luiz, *in memoriam*, por toda dedicação e amor. Vocês sempre acreditaram em mim, e isso fez toda a diferença.

Ao meu grande amor, Iasca Torlig, pelo aconchego, incentivo e suporte nessa trajetória. Você me faz voar! Que sorte a minha...

Ao Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Junior, por todo conhecimento compartilhado. Cada desafio foi uma oportunidade de aprendizado e crescimento. Muito obrigada!

Aos professores Dr. João Souza Neto e Dr. Antônio Isidro da Silva Filho, pelas ricas contribuições na pesquisa.

Ao Núcleo Extensionista Rondon (NER) e à Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) por todo apoio e acolhimento. Lembrarei para sempre com carinho!

De modo especial, ao prof. Alfredo Balduino Santos, não só por todo apoio na pesquisa, mas por me fazer querer ser uma pessoa melhor. ¹“Nada do que vivemos tem sentido, se não tocarmos o coração das pessoas”, não é mesmo?!

¹Cora Coralina

Aos entrevistados por terem aceitado participar da pesquisa. A gentileza de vocês jamais será esquecida. Aos validadores pelas contribuições significativas dispensadas, vocês foram essenciais nessa pesquisa. Muito obrigada!

À Universidade de Brasília (UnB), que me proporciona a oportunidade de crescimento acadêmico e profissional.

Ao Decanato de Extensão da Universidade de Brasília (DEX/UnB), por todo incentivo na realização dessa pesquisa.

À Direção da FACE, na figura dos diretores, ex-diretores, e colegas de trabalho, por todo apoio na minha trajetória acadêmica e profissional. Tenho um ambiente de trabalho inspirador!

Aos professores que lecionaram no MPA, por todo o aprendizado. À secretaria do PPGA/UnB, por todo apoio.

Às colegas do PPGA/UnB, Nildete Oliveira, Lana Montezano e Dayse Karenine, pelo apoio e motivação. Admiro muito vocês!

Aos colegas do MPA, pela alegria e companheirismo. Que turma especial! Paula Coutinho e Cláudio Aguiar, levo vocês no coração!

Aos Rondonistas, que buscam um mundo melhor, gratidão!

RESUMO

Torlig, E. (2018). Inovação Social em uma Abordagem Ecológica: Perspectivas entre Universidade, Governo e Comunidade no Projeto Rondon.

O estudo tem como objetivo caracterizar um ecossistema de inovação social, a partir do Projeto Rondon realizado pelo Núcleo Extensionista Rondon da Universidade do Estado de Santa Catarina (NER-UDESC), que através de oficinas multidisciplinares busca integrar o conhecimento acadêmico ao processo de desenvolvimento regional. Em uma abordagem qualitativa, foram realizados entrevistas e grupos focais com atores envolvidos no projeto, e de modo complementar, foram utilizados documentos, *sites*, fotos e vídeos. Os roteiros de entrevistas e grupos focais, elaborados a partir da revisão de literatura, foram submetidos à validação de 5 juízes através do método CVC (Hernández-Nieto, 2002), o que viabilizou o refinamento dos instrumentos de coleta. Caracterizadas em grupos (coordenação estratégica, coordenação técnica, alunos, professores, governo municipal e comunidade local), 38 pessoas foram ouvidas no processo de pesquisa. Uma abordagem integradora entre inovação social e inovação em serviços foi apresentada como suporte teórico para análise dos resultados da pesquisa. Através da análise de conteúdo (Bardin, 2011), análise documental, saturação teórica (Fontanella *et al.*, 2011) e utilização de softwares qualitativos (Nvivo e VOSViewer) foram identificadas 4 dimensões de inovação social - Desafios Sociais, Processo, Interações e Resultados –, bem como barreiras e facilitadores no desenvolvimento de ecossistemas de inovação social. Elementos estruturantes de um ecossistema de inovação social foram apresentados, evidenciando as redes colaborativas intersetoriais e o protagonismo das universidades. O Projeto Rondon pode ser compreendido como um instrumento para criar conexões duradouras com os municípios, cocriando valor social através da troca de conhecimentos e viabilizando a integração universidade-sociedade. Assim, visando a cocriação de novas soluções frente aos desafios sociais, valor na entrega dos serviços e valor social mútuo, ecossistemas de inovação social podem representar novos modelos de cocriação de valor social, promovendo um futuro inovador, colaborativo e inclusivo.

Palavras-chave: Inovação Social; Ecossistema; Projeto Rondon.

ABSTRACT

Torlig, E. (2018). Social Innovation in an Ecosystem Approach: Perspectives between University, Government and Community in the Rondon Project.

The study aims to characterize an ecosystem of social innovation, based on the Rondon Project carried out by the Rondon Extensionist Nucleus of the State University of Santa Catarina (NER-UDESC), which through multidisciplinary workshops seeks to integrate academic knowledge into the regional development process. In a qualitative approach, interviews and focus groups were carried out with actors involved in the project, and in a complementary way, documents, websites, photos and videos were used. The interviews and focus groups, based on the literature review, were submitted to the validation of 5 judges through the CVC method (Hernández-Nieto, 2002), which enabled the refinement of the collection instruments. Characterized by groups (strategic coordination, technical coordination, students, teachers, municipal government and local community), 38 people were heard in the research process. An integrative approach between social innovation and service innovation was presented as a theoretical support for the analysis of the research results. Through content analysis (Bardin, 2011), documental analysis, theoretical saturation (Fontanella et al., 2011) and use of qualitative software (Nvivo and VOSViewer), 4 dimensions of social innovation were identified - Social Challenges, Process, Interactions and Results - as well as barriers and facilitators in ecosystem development of social innovation. Structuring elements of a social innovation ecosystem were presented, highlighting the intersectoral collaborative networks and the protagonism of universities. The Rondon Project can be understood as an instrument to create lasting connections with municipalities, creating social value through the exchange of knowledge and enabling university-society integration. Thus, in order to co-create new solutions to social challenges, value in the delivery of services and mutual social value, social innovation ecosystems can represent new models of co-creation of social value, promoting an innovative, collaborative and inclusive future.

Keywords: Social Innovation; Ecosystem; Rondon Project.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Quadro teórico da pesquisa.	16
Figura 2. Subsistemas do modelo da quintupla hélice.	22
Figura 3. A evolução dos modelos de criação do conhecimento.	23
Figura 4. Processo de inovação social.	29
Figura 5. Ecossistemas de inovação social.	34
Figura 6. Evolução da quantidade de publicações entre 2008 e 2018 sobre universidades e ecossistemas de inovação.	51
Figura 7. Evolução da quantidade de publicações entre 2008 e 2018 sobre ecossistemas de inovação social.	51
Figura 8. Linha do tempo do desenvolvimento da coleta de dados.	52
Figura 9. Análise de <i>cluster</i> das palavras mais frequentes das entrevistas e grupos focais.	60
Figura 10. Visualização da saturação teórica	65
Figura 11. Dimensões e subdimensões de inovação social.	67
Figura 12. Rede colaborativa das universidades parceiras no Projeto Rondon (2010-2018).	87
Figura 13. Espaço revitalizado pelo Projeto Rondon em Rancho Queimado –SC.	101
Figura 14. Nuvem de palavras – representatividade do Projeto Rondon para os atores	103
Figura 15. <i>Clusters</i> das palavras-chave dos artigos selecionados sobre ecossistemas de inovação social.	123
Figura 16. Elementos estruturantes de um ecossistema de inovação social.	125
Figura 17. <i>Clusters</i> das palavras-chave dos artigos selecionados sobre ecossistemas de inovação.	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Tipologias de inovação para o setor público.	18
Tabela 2. Evolução dos conceitos de inovação social.....	26
Tabela 3. Comparação entre inovação social e inovação em serviços	37
Tabela 4. Grupos, quantitativo e caracterização da amostra.....	44
Tabela 5. Histórico de operações do Núcleo Extensionista Rondon (NER-UDESC).....	48
Tabela 6. Caracterização do Grupo Focal 1.	53
Tabela 7. Caracterização do Grupo Focal 3.	54
Tabela 8. Panorama da coleta de dados.	55
Tabela 9. Coeficiente Total (CVCT) dos roteiros de entrevistas e grupo focais.	58
Tabela 10. Palavras mais frequentes das entrevistas e grupos focais.	60
Tabela 11. Categorias analíticas.....	61
Tabela 12. Estrutura metodológica da pesquisa.....	62
Tabela 13. Passos procedimentais para constatação da saturação teórica.....	64
Tabela 14. Saturação teórica das categorias (consolidado).	65
Tabela 15. Características de imersão e interdisciplinaridade no Projeto Rondon.	81
Tabela 16. Percepção de valor na formação acadêmica e profissional.....	96
Tabela 17. Percepção de valor das oficinas de pertencimento.	100
Tabela 18. Barreiras no desenvolvimento de ecossistema de inovação social.	105
Tabela 19. Facilitadores no desenvolvimento de ecossistema de inovação social.	110
Tabela 20. Quadro-resumo do papel da universidade nos ecossistemas de inovação.	131
Tabela 21. Agenda de pesquisa baseada na literatura.	137

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CVC - Coeficiente de Validação de Conteúdo

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituto de Ensino Superior

NER - Núcleo Extensionista Rondon

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PNE - Plano Nacional de Educação

SI-DRIVE - *Social Innovation: Driving Force of Social Change*

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
SUMÁRIO	x
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Objetivo Geral	14
1.2. Objetivos Específicos	14
1.3. Justificativa e Relevância	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Inovação	16
2.2. Ecossistemas de Inovação: Origem e Evolução	19
2.2.1. Ecossistemas de Inovação: Principais Conceitos e Características	20
2.2.2. Ecossistemas de Inovação à luz do Modelo da Quintupla Hélice: a Universidade em Foco	21
2.3. Inovação Social	24
2.3.1. Processo de Inovação Social	28
2.3.2. Universidade e Inovação Social	30
2.4. Ecossistemas de Inovação Social: Possibilidades e Desafios	31
2.5. Uma Abordagem Integradora entre Inovação Social e Inovação em Serviços	35
3. MÉTODO	42
3.1. Caracterização da Amostra	44
3.2. Caracterização do <i>Locus</i> da Pesquisa	45
3.2.1. Projeto Rondon	45
3.2.2. Núcleo Extensionista Rondon (NER-UDESC)	47

3.3. Procedimentos de Coleta de Dados.....	50
3.4. Procedimentos de Análise dos Dados	56
3.4.1. Saturação Teórica.....	62
4. RESULTADOS DA PESQUISA	66
4.1. Objetivo Específico 1: Identificar Dimensões de Inovação Social, a partir do Projeto Rondon.....	66
4.1.1. Categoria Analítica Desafios Sociais.....	67
4.1.2. Categoria Analítica Processo	75
4.1.3. Categoria Analítica Interações	84
4.1.4. Categoria Analítica Resultados	92
4.2. Objetivo Específico 2: Identificar Barreiras no Desenvolvimento de Ecossistemas de Inovação Social, a partir do Projeto Rondon.....	104
4.3. Objetivo Específico 3: Identificar Facilitadores no Desenvolvimento de Ecossistemas de Inovação Social, a partir do Projeto Rondon.....	109
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	119
5.1. Ecossistemas de Inovação Social: Uma Abordagem Teórico-Empírica	122
5.1.1. O Protagonismo das Universidades nos Ecossistemas de Inovação Social.....	130
6. AGENDA DE PESQUISA	136
7. LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	139
7.1. Limitações do Estudo.....	139
7.2. Contribuições do Estudo	140
8. CONCLUSÕES	141
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICE A – Versão Inicial dos Roteiros com Fundamentação Teórica e Conceitual	159
APÊNDICE B – Resultado da Validação dos Roteiros de Entrevistas e Grupos Focais	171
APÊNDICE C – Versão Final dos Roteiros de Entrevistas e Grupos Focais.....	183
APÊNDICE D - Saturação Teórica do Grupo Coordenação Técnica	189
ANEXO A – Portfólio de Oficinas realizadas pelo Núcleo Extensionista Rondon (NER/UEDESC)	192

1. INTRODUÇÃO

Desde as últimas décadas, o contexto político, econômico, administrativo e social brasileiro tem sido marcado pelo processo de redefinição do papel do Estado. Os governos em todo o mundo têm estado sob permanente pressão da sociedade para responder às demandas dos cidadãos e à crescente complexidade de seus ambientes (Alberti & Bertucci, 2006). São inúmeros desafios enfrentados, entre estes, a globalização, o combate à desigualdade e o respeito da diversidade, além da busca permanente pela boa governança e por uma gestão pública realmente eficiente (Brandão & Bruno-Faria, 2013; Schwella, 2005).

Assim, as atuais funções do Estado e suas novas relações com a sociedade impõem formas de gestão que suportem a interação de estruturas descentralizadas e parcerias inovadoras entre instituições estatais e organizações empresariais ou sociais. Os governos neste século estão sendo levados à aplicação de abordagens inovadoras e ações criativas (Fleury & Ouverney, 2007). Logo, nessa busca por novas formas de gestão e enfrentamento dos desafios sociais, a inovação social ganha ênfase.

Em obras seminais, Fairweather (1967) define a inovação social - em uma abordagem experimental - como geração de soluções alternativas para resolver problemas sociais, e Taylor (1970) a define como novas formas de se realizar algo, novas invenções sociais, visando à solução das necessidades sociais. Desde então, estudiosos expandiram o campo de estudo, imprimindo complexidade e multidimensionalidade para o conceito.

Em um sentido amplo, Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) sustentam que inovação social é uma nova ideia, ou uma ideia melhorada, que atende e cria novas relações sociais, tornando-se um fenômeno capaz de aprimorar o agir em sociedade. Para Bignetti (2011), a inovação social compreende ideias, ações e conhecimentos novos, ou marcadamente melhorados, e duradouros, que tem a finalidade de superar as necessidades sociais nas mais diversas áreas por meio da cooperação e participação de todos os envolvidos.

Em uma abordagem sistêmica, Mulgan, Tucker, Ali e Sanders (2007) e Neumeier (2012) afirmam que inovação social é a mudança de sistemas através do desenvolvimento de soluções inovadoras em comunidades de aprendizagem, abrangendo fronteiras para criar valor social e para promover o desenvolvimento da comunidade, nas quais mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções das pessoas envolvidas na rede conduzem a novas e melhores maneiras de ações colaborativas.

Logo, no âmbito das inovações sociais, deve-se considerar a participação de uma multiplicidade de atores sociais, que através do envolvimento em redes, trocas de conhecimento, habilidades coletivas de colaboração e liderança compartilhada, são capazes de

influenciar a geração de inovações e promoção do desenvolvimento local (Bignetti, 2011; Murray *et al.*, 2010; Estensoro, 2015).

Não obstante a inovação social ser amplamente reconhecida como um importante fenômeno de desenvolvimento, ela tem sido tradicionalmente percebida como limitada em seu escopo, logo, é necessário desenvolver um conceito abrangente de inovação social, que analise suas várias manifestações, atores e contextos culturais, de modo que essa nova compreensão enfatize os diferentes setores da sociedade e o ecossistema circundante para a inovação social em cena (Howaldt, Kaletka, Schröder, Rehfeld & Terstriep, 2016).

Emerge da literatura, assim, os ecossistemas de inovação social, que permitem ou inibem o desenvolvimento inovações sociais. Eles consistem em atores de diferentes setores societários e os seus ambientes, com recursos legais e culturais, normas, infraestruturas de apoio, entre outros elementos (Domanski & Kaletka, 2018). O modelo ecossistêmico não só é adequado para analisar as dinâmicas intersetoriais e processos de transferência de conhecimento, como também é uma ferramenta epistemológica útil para entender como a inovação acontece em uma abordagem *multistakeholder* (Bonomi Savignon & Corvo, 2018).

Nos modelos intersetoriais, as universidades têm um papel essencial no desenvolvimento, teste e difusão de inovações sociais, bem como na coordenação de estruturas de interações entre os produtores, usuários e interessados, envolvendo múltiplas redes e relacionamentos com parceiros (McKelvey & Zaring, 2018), haja vista que além de promover e disseminar conhecimento, são capazes de transformar a realidade, de fomentar a responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, e de buscar soluções inovadoras no enfrentamento dos desafios sociais (Cunha & Benneworth, 2013).

Nesse sentido, explorando o potencial da universidade, em uma interação com múltiplos setores e aproximação com a comunidade, destaca-se o Projeto Rondon, um projeto de integração social que envolve a participação de estudantes universitários com o propósito de levar ações de cidadania que auxiliem na transformação das comunidades, na busca de soluções inovadoras e duradouras que contribuam para o desenvolvimento sustentável das comunidades e ampliem o bem-estar da população, bem como para o compartilhamento de conhecimentos e valores regionais (Defesa, 2018; Mundo Rondon, 2014).

Logo, considerando que o conhecimento acadêmico sobre ecossistemas de inovação social é escasso e o conceito ainda é difuso (Howaldt, Schröder, Rehfeld & Terstriep, 2016; Domanski & Kaletka, 2018; Slimane & Lamine, 2017), a lacuna teórica de estudos de inovação social em uma visão sistêmica e estratégica da cocriação de valor (Polese *et al.*, 2018), bem como o potencial das universidades no desenvolvimento de inovações sociais

(McKelvey & Zaring, 2018; Cunha & Benneworth, 2013), tem-se o seguinte problema de pesquisa: **quais são os elementos estruturantes de um ecossistema de inovação social?**

1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em caracterizar um ecossistema de inovação social, a partir do Projeto Rondon.

1.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa envolvem:

- Identificar dimensões de inovação social, a partir do Projeto Rondon;
- Identificar barreiras no desenvolvimento de ecossistemas de inovação social, a partir do Projeto Rondon;
- Identificar facilitadores no desenvolvimento de ecossistemas de inovação social, a partir do Projeto Rondon.

1.3. Justificativa e Relevância

Considerando a complexidade e multidimensionalidade do conceito de inovação social, evidencia-se a necessidade de um arcabouço teórico-metodológico que facilite a compreensão dos diferentes aspectos da inovação social (Juliani, Juliani, de Souza & Harger, 2014; Cajaiba-Santana, 2014; Edwards-Schachter, Matti & Alcántara, 2012). Assim, pela necessidade de pesquisas que produzam, sistematizem, analisem e avaliem o conhecimento acerca de inovação social, espera-se que este estudo contribua para o avanço teórico do tema.

Além disso, em uma sociedade do conhecimento, universidades representam plataformas importantes para promover o intercâmbio intensivo entre diferentes disciplinas, setores de negócios e cultura, contudo, o seu papel no desenvolvimento de inovação social ainda é pouco investigado (Anderson, Domanski & Howaldt, 2018; McKelvey & Zaring, 2018). Assim, almeja-se expandir o campo de pesquisa sobre o papel da universidade no desenvolvimento de inovações sociais.

Ademais, existem lacunas na literatura relacionadas à forma como a inovação social se desenvolve nas interações e atividades coordenadas dos diversos atores, bem como ainda é pouco explorada a complexidade das transações e mecanismos através dos quais a inovação social é produzida (Domanski & Kaletka, 2018). Assim, espera-se que esse estudo estimule

pesquisas nesse campo de estudo, de modo que as colaborações intersetoriais possam auxiliar na resolução de problemas complexos e desafios sociais, na construção de políticas públicas transversais, criando espaços de reflexão e participação, e fomentando mudanças nas relações de poder.

Além disso, há uma carência de literatura e pesquisas sobre o processo de inovação social e as barreiras à inovação enfrentadas pelos inovadores sociais (Lettice & Pareck, 2010), bem como dos setores e níveis de análise no desenvolvimento de inovações sociais (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008). Assim, ao abordar diferentes dimensões e grupos de análise, bem como as barreiras e facilitadores de inovação social, pretende-se avançar teoricamente e metodologicamente nesse campo de estudo.

Outras lacunas, de ordem teórica e empírica, referem-se aos ecossistemas de inovação social, particularmente em termos de como os *links* sociais são criados e desenvolvidos, como a estrutura do ecossistema social evolui ao longo do tempo, como os atores interagem uns com os outros e como o valor é compartilhado e capturado entre os membros do ecossistema (Slimane & Lamine, 2017). Logo, considerando que a compreensão da inovação social se altera de ecossistema para ecossistema (Domanski & Kaletka, 2018), entender como cada ecossistema influencia no desenvolvimento de inovações sociais pode-se traduzir em estudos mais orientados.

Utilizar uma lente ecossistêmica para investigar inovação social pode ser útil na compreensão e, posteriormente, monitoramento das dinâmicas intersetoriais (Slimane & Lamine, 2017). Assim, na perspectiva prática, espera-se que esse estudo possa contribuir com a temática no setor público e que a inovação social possa nortear o desenvolvimento de políticas públicas, no sentido de atendimento das demandas sociais com respeito à diversidade, expansão da autonomia da sociedade, e que fomente a construção de um modelo de desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Além disso, considerando que a perspectiva ecossistêmica é relevante para as políticas de inovações sociais (Lehtola & Stahle, 2014), espera-se que a abordagem teórico-empírica de ecossistemas de inovação social possa refletir em uma abertura de agenda de pesquisa no Brasil, de modo a auxiliar os decisores políticos e estudiosos do campo, estimulando o desenvolvimento de políticas públicas intersetoriais e projetos sistêmicos, tal como o aperfeiçoamento de mecanismos e modelos colaborativos em prol da inovação e bem-estar social.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os principais construtos, conceitos e teorias para subsidiar o debate teórico acerca do tema em discussão. O capítulo encontra-se estruturado em cinco tópicos: o primeiro aborda a inovação; em seguida, ecossistemas de inovação; o terceiro apresentará a inovação social; logo após, ecossistemas de inovação social e, por fim, uma abordagem integradora entre inovação social e inovação em serviços. Assim, considerando os objetivos estabelecidos, foi adotado o seguinte quadro teórico, conforme Figura 1:

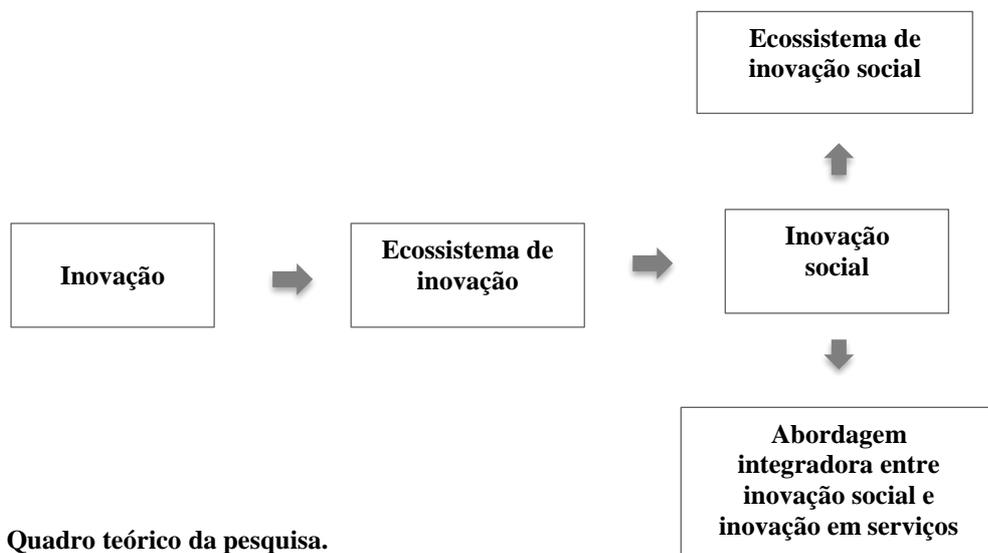


Figura 1. Quadro teórico da pesquisa.
Fonte: Elaborado pela autora.

2.1. Inovação

De modo seminal, pela sua obra *Theory of Economic Development* (1911), Schumpeter diferencia invenção de inovação, visto que a primeira pode ou não ter relevância econômica, já inovação compreende uma mercadoria ou uma nova forma de produzir mercadoria, que gere valor econômico (Schumpeter, 1982). Para o autor, inovação como introdução de um novo bem, novo método de produção, novos mercados, novas fontes de matéria prima, novas formas de organização, bem como um processo de fazer novas combinações, levando à configuração de novos produtos, serviços, o que caracteriza a inovação como o mecanismo capaz de impulsionar o processo de desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1982).

Dado que a inovação é um processo complexo, a escala de atividades requeridas para a inovação pode variar consideravelmente, bem como os diferentes significados em diferentes

contextos (OCDE, 2005), os desafios de conceituar inovação são complexos. Não obstante, nas últimas décadas, muitos autores têm contribuído sobre o conceito (Porter, 1990; Drucker, 2002; Tidd & Bessant, 2015).

Para Porter (1990), inovação é uma nova forma de fazer as coisas que podem ser comercializadas. Já Drucker (2002) traz a inovação como uma função específica de empreendedorismo, a fim de criar novos recursos ou utilizar os recursos existentes com maior potencial. Nesse entendimento, Tidd & Bessant (2015) sublinham que através do processo de inovação surgem novos produtos, processos e serviços, além de novas experiências e alternativas para resolução dos problemas advindos do mundo contemporâneo.

Dada à complexidade do fenômeno, Myers e Marquis (1969) apresentam a inovação como não apenas uma concepção de uma ideia nova, invenção de um novo dispositivo ou desenvolvimento de um novo mercado, mas como um processo total de subprocessos inter-relacionados, agindo de forma integrada. Por sua vez, Dosi (1988) define a inovação como pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, de novos processos de produção e novas formas organizacionais, além de ser uma atividade de resolução de problemas e de elaboração de procedimentos específicos para a resolução desses problemas. Assim, a partir dos conceitos apresentados, extrai-se que a inovação é uma mudança, capaz de transformar algo e criar algum valor.

Para Pol e Ville (2009), uma das características marcantes de nossa sociedade é a busca incessante pela criação, adoção e difusão de inovações. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p. 55).

Desta definição surgiu uma classificação da inovação em quatro tipos principais: de produto, que compreende bens e serviços novos ou com aperfeiçoamentos relevantes; de processo, quando há mudanças significativas nos métodos de produção e distribuição; de marketing, envolvendo novos métodos de marketing, como o *design*, embalagem, promoção; e organizacionais, quando há novos métodos ligados às práticas de negócios, às relações da empresa ou às organizações do local de trabalho (OCDE, 2005). Nesse sentido, por ser um processo altamente dinâmico e multidisciplinar, a inovação pode ser vista sob diversas lentes.

Ressalta-se que no setor público, o fenômeno da inovação é diferenciado, nesse sentido, Nelson e Yates (1978) afirmam que existem diferenças relevantes entre a inovação no

setor público e privado, já que no setor privado a lógica do lucro prevalece, já no setor público, entregas como retorno social e ganhos para a sociedade precisam estar presentes. Para Resende Junior, Guimarães e Bilhim (2013), a inovação é apenas adotada por um sistema quando há capacidade de assimilação da organização e quando os atores sociais a compreendem como algo que trará um retorno, além disso, é importante que tais atores possam assumir os custos da implementação, assim, no caso do setor público, os usuários dos serviços e a sociedade podem promover a adoção da inovação ou recusá-la.

Embora desafiador, as organizações do setor público precisam criar valor por meio da inovação (Potts & Kastle, 2010). Assim, a inovação no setor público pode ser compreendida como a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega de serviços que resultem em uma melhoria significativa de eficiência, efetividade e eficácia de resultados (Mulgan & Albury, 2003). Nesse sentido, Bloch (2011) operacionaliza o conceito de inovação no setor público por meio de quatro tipos de inovações: de produto, de processo, organizacional e de comunicação.

Tabela 1. Tipologias de inovação para o setor público.

Tipo de inovação	Definição
Produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado comparado com os serviços e bens já existentes na organização.
Processo	Implementação de um método de produção ou entrega de serviços ou bens novo ou significativamente melhorado comparado com os processos já existentes na organização.
Comunicação	Implementação de um novo método de promoção da organização ou de seus serviços e bens, ou novos métodos para influenciar o comportamento de indivíduos ou outras organizações.
Organizacional	Implementação de um novo método organizacional ou gerencial que difere significativamente dos métodos já existentes na organização.

Fonte: Adaptado de Bloch (2011).

Assim, considerando a inovação como um processo social complexo, multifacetado, interativo, não linear e dinâmico (Carayannis, Gonzalez & Wetter, 2003), bem como as novas formas de gestão que suportem a interação de estruturas descentralizadas e parcerias inovadoras (Fleury & Ouverney, 2007), a dinâmica dos ecossistemas de inovação pode se coadunar com os desafios contemporâneos, tornando-se uma formação viável para responder às demandas de uma sociedade complexa (Arregui & Martin, 2015).

2.2. Ecossistemas de Inovação: Origem e Evolução

O construto “ecossistemas de inovação” surgiu em meados da década de 1990 (Moore, 1993, 1996), e ganhou espaço no campo de pesquisa de estratégia (Moore, 1996; Iansiti & Levien, 2004; Teece, 2007). Em um estudo seminal, Moore (1993) definiu ecossistema de negócios como uma comunidade econômica que é apoiada e interage com um conjunto de organizações e indivíduos, pertencentes ao mundo dos negócios, que produzem bens e serviços de valor para o cliente. Observa-se, então, que o ecossistema de negócios está relacionado principalmente à captura de valor.

Assim, baseado no conceito de ecossistemas de negócio, mas à luz da criação de valor, foi proposto o conceito de ecossistema de inovação, que emergiu como um termo difuso para descrever a crescente complexidade da inovação, envolvendo a interação entre os atores e seus contextos (Adner & Kapoor, 2010). Assim, ecossistemas de inovação podem ser compreendidos como comunidades dinâmicas, reunidas intencionalmente, com complexos relacionamentos, baseados na colaboração, confiança e cocriação de valor, que compartilham tecnologias e complementam competências, a fim de permitir o desenvolvimento tecnológico e inovação (Gobble, 2014; Jackson, 2011).

A compreensão atual dos ecossistemas de inovação é caracterizada por um foco nas instituições, como empresas, universidades, investidores, governos e suas interações estreitamente entrelaçadas, logo, incluem agentes e relações econômicas e não econômicas como a tecnologia, as instituições, as interações sociais e a cultura (Mercan & Gotkas, 2011; Adner, 2006). Nesse sentido, um ecossistema de inovação abrange uma comunidade de diversos atores, que desempenham diferentes papéis, incluindo organizações que compartilham conhecimentos, habilidades e tecnologias, em um ambiente voltado para inovações e aprendizagem (Iansiti & Levien, 2004).

Assim, a perspectiva de ecossistema de inovação pode se constituir uma metáfora interessante, pois, vai além da cadeia de valor convencional, permitindo também a dimensão social e a criação de valor compartilhado (Autio & Thomas, 2014; Gobble, 2014). Nesse sentido, percebe-se que o envolvimento de diversos atores é essencial no fluxo de inovação, conhecimento e aprendizagem, através de mecanismos de colaboração e complementariedade.

Não obstante o conceito de ecossistema ter crescido significativamente no campo da gestão de tecnologia e inovação, o termo ainda é utilizado sem uma definição clara ou suporte teórico robusto (Adner & Kapoor, 2010; Autio & Thomas, 2014). Ademais, é essencial entender e levar conta às relações entre os atores dos ecossistemas, pois, podem afetar

equilíbrio e a dinâmica do ecossistema (Valkokari, 2015). Observam-se, assim, diversos conceitos e perspectivas sobre o tema, desde a abordagem de negócios (Iansiti & Levien, 2004), de serviços (Lusch & Nambisan, 2015), de empreendedorismo (Autio & Thomas, 2014), de redes ou de inovação aberta (Carayannis, Barth & Campbell, 2012).

Como um processo sistêmico, ecossistemas de inovação se formam dentro de uma rede de relações interorganizacionais, que promovem a inter-relação e a integração do conhecimento de diferentes atores (universidades, centros de pesquisa, empresas, instituições e governos), que colaboram e cooperam entre si, compartilhando conhecimento e trocando experiências, de modo que haja o envolvimento ativo e direto dos usuários em todas as etapas do processo de inovação (Del Vecchio, Elia, Ndou, Secundo & Specchia, 2017). Segundo Carayannis *et al.* (2012), o ecossistema de inovação parece expandir a ideia de rede ou inovação aberta para abranger um contexto em rede mais amplo, incluindo partes econômicas como não econômicas, como tecnologia, instituições, interações sociológicas e culturais.

Percebe-se, assim, que o tema vem sendo discutido por diversos autores, em diferentes perspectivas, a exemplo de Iansiti e Levien (2004) que abordam estratégias organizacionais em relação aos ecossistemas de inovação e oferecem medidas de desempenho em ecossistemas, Adner (2006) que destaca os fatores que restringem o desenvolvimento dos ecossistemas de inovação, e Autio e Thomas (2014) que abordam as estruturas de gestão de ecossistemas de inovação.

2.2.1. Ecossistemas de Inovação: Principais Conceitos e Características

Jackson (2011) define ecossistemas de inovação como complexas relações que são formadas entre atores ou entidades, cujo objetivo funcional é permitir o desenvolvimento tecnológico e a inovação. Nesse sentido, os atores incluem os recursos materiais (fundos, equipamentos, instalações, etc.), capital humano (estudantes, professores, funcionários, gestores, pesquisadores, colaboradores etc.), entidades participantes do ecossistema (universidades, empresas, centros, institutos, agências de financiamento, decisores políticos, etc).

Em uma visão sistêmica, um ecossistema de inovação consiste em agentes e relações econômicas, bem como agentes e relações não econômicas, envolvidos com outras partes, como tecnologias, instituições, interações sociológicas e culturais, de modo que um ecossistema de inovação é um híbrido de diferentes redes ou sistemas (Mercan & Goktas, 2011). Por sua vez, Carayannis *et al.* (2012) trazem uma visão aberta de ecossistema de inovação, que combina e integra sistemas e ambientes sociais e naturais, sublinhando a

importância de um pluralismo de uma diversidade de agentes, atores e organizações, dispostos a produzirem inovação e conhecimento ao longo das redes colaborativas.

Dentre as várias características dos ecossistemas de inovação, destacam-se as presenças de plataformas e líder do ecossistema. Um conjunto da literatura propõe plataformas como serviços, ferramentas ou tecnologias que outros membros do ecossistema podem usar para melhorar o seu próprio desempenho, que pode ser um ativo físico ou intelectual, além disso, apesar de uma plataforma de sucesso normalmente tem um ecossistema em torno dela, um ecossistema não tem necessariamente uma plataforma em seu núcleo (Cusumano & Gawer, 2002; Iansiti & Levien, 2004; Teece, 2007).

Por sua vez, a ideia do líder do ecossistema (Moore, 1993) se coaduna com a noção de *Keystone* (Iansiti e Levien, 2004) e líder de plataforma (Cusumano & Gawer, 2002), que são os atores capazes de articular e coordenar os outros parceiros, de modo que o líder do ecossistema intermedia contatos, fornece incentivos, orquestra colaborações para a criação de alianças estratégicas e fortalece o compromisso de complementaridades.

2.2.2. Ecossistemas de Inovação à luz do Modelo da Quintupla Hélice: a Universidade em Foco

O modelo de inovação da tríplice hélice incide sobre as relações indústria-governo-universidade (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), de modo cumulativo, a quádrupla hélice incorpora a mídia e cultura pública, bem como a sociedade civil (Carayannis & Campbell, 2009). Por sua vez, o modelo de inovação da quintupla hélice é ainda mais amplo e abrangente, adicionando as perspectivas dos ambientes naturais da sociedade, como desenvolvimento sustentável e ecologia social (Carayannis & Campbell, 2010), representando um modelo adequado em teoria e prática oferecida à sociedade para compreender a ligação entre conhecimento, inovação e o meio ambiente (ambiente natural), a fim de promover um desenvolvimento duradouro (Carayannis *et al.*, 2012).

O modelo não linear de inovação da quintupla hélice combina conhecimento, *know-how* e o meio ambiente em um quadro interdisciplinar, o que pode oferecer a gestão de um ecossistema eficaz, em equilíbrio com o ambiente natural (Carayannis *et al.*, 2012), conforme Figura 2.

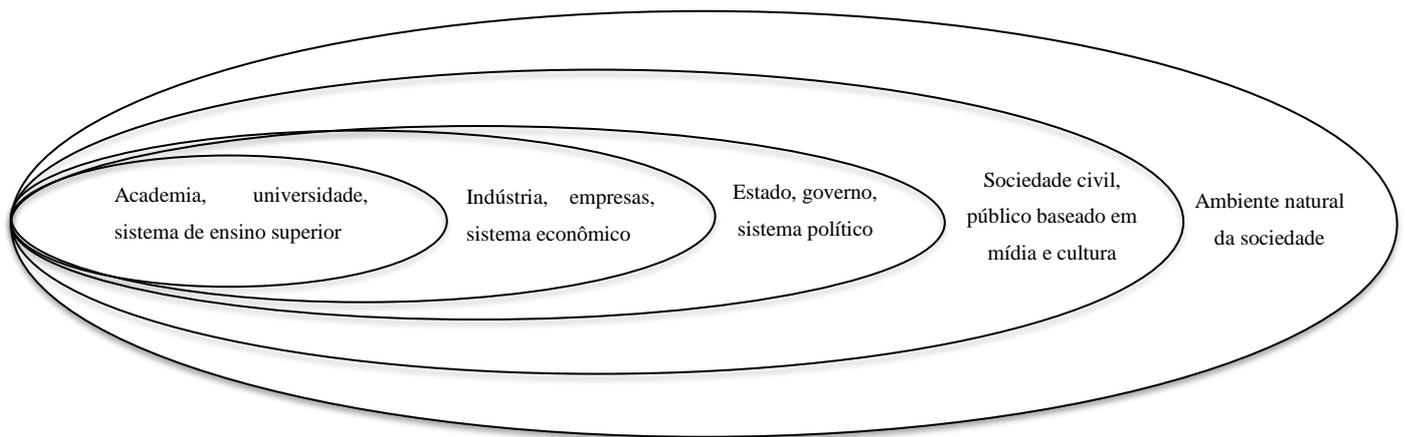


Figura 2. Subsistemas do modelo da quintupla hélice.

Fonte: Adaptado de Carayannis, Barth & Campbell, 2012, pág. 6.

Nesse sentido, o modelo da quintupla hélice consiste nas somas das interações sociais, bem como os intercâmbios acadêmicos, industriais e governamentais, a fim de promover um sistema de cooperação e compartilhamento de conhecimento, *know-how* e inovação para o desenvolvimento mais sustentável, apoiando uma situação ganha-ganha entre ecologia, conhecimento e inovação, criando sinergias entre economia, sociedade e democracia (Carayannis *et al.*, 2012). Assim, devido às interações estreitamente entrelaçadas com empresas, investidores, governo e sociedade, as universidades podem desempenhar um papel significativo na criação, difusão e uso do conhecimento.

Através dos modelos da quádrupla e quintupla hélice resulta o que Carayannis *et al.* (2012) chamam de “Modo 3” de criação do conhecimento, enquanto o “Modo 1” refere-se principalmente à pesquisa universitária básica e o “Modo 2” centra-se na aplicação do conhecimento produzido no contexto de aplicação (Gibbons *et al.*, 1994), o “Modo 3” representa um sistema universitário capaz de potencializar uma nova ordem de aprendizagem, gerar um tipo de conhecimento aberto, altamente complexo e não linear, que busca formas criativas de combinar, recombinar e integrar diferentes princípios, produção e aplicação de conhecimento (Carayannis *et al.*, 2012), conforme Figura 3.

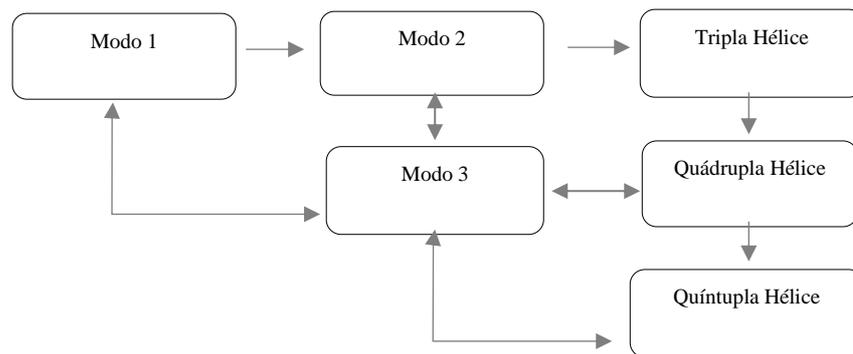


Figura 3. A evolução dos modelos de criação do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Carayannis, Barth & Campbell, 2012, pág. 3.

Assim, a universidade “Modo 3” representaria um tipo de organização ou sistema que busca formas criativas de combinar e integrar diferentes princípios de produção de conhecimento e aplicação do conhecimento (por exemplo, “Modo 1” e “Modo 2”), de modo a encorajar a heterogeneidade, formação de redes colaborativas e a criação de contextos organizacionais criativos e inovadores para a investigação e inovação (Carayannis *et al.*, 2012).

Essa perspectiva se coaduna, ainda, com o que Etzkowitz (2003) chama de universidade empreendedora. Para o autor, essas instituições encaram uma segunda revolução acadêmica, enquanto a primeira revolução teria sido a incorporação da pesquisa como missão acadêmica, ainda no início do século XX, a segunda revolução acadêmica implica na necessidade de a universidade contribuir para o crescimento econômico e social, de modo que a universidade empreendedora deve ser considerada crucial para as economias e sociedades baseadas no conhecimento.

Desse modo, a universidade - orientada por sua utilidade econômica ou social - assume o papel não apenas de provedora de conhecimento e capital humano, como também se transforma em uma instituição do setor produtivo que comercializa a propriedade intelectual desenvolvida no interior de seus centros de estudos e pesquisas para atender as demandas da sociedade (Etzkowitz, 2003), perspectiva que se integra à dinâmica de inovação social.

2.3. Inovação Social

A inovação social vem ganhando destaque nos últimos anos nas esferas acadêmica, governamental e empresarial (Weber, 2012; Lettice & Parekh, 2010; Cunha & Benneworth, 2013). Observa-se, contudo, que não há um consenso sobre a definição da inovação social e sobre a sua abrangência (Bignetti, 2011). Com isso, os conceitos e práticas referentes ao tema têm se expandido e vêm adquirindo novos significados.

Primeiramente, faz-se necessário compreender o conceito de inovação, pois, além de novos conhecimentos ou tecnologias para melhorar as circunstâncias sociais, também se envolvem recombinação ou nova aplicação de conhecimentos já existentes (Dawson & Daniel 2010). Mulgan (2018) alerta para alguns riscos para o campo da inovação social, um deles é utilizar o termo inovação como um fim, em vez de um meio para outros fins. Ideias inovadoras são empolgantes, mas as fases de implementação e adoção exigem esforços sistemáticos, por isso é necessário um sistema amplo que efetive todas as fases da inovação, inclusive a promoção de escalabilidade.

Phills *et al.* (2008) afirmam que, para um processo ou resultado ser considerado uma inovação, deve ser considerado dois critérios, o primeiro é a novidade, embora as inovações não precisem ser necessariamente originais, elas devem ser novas para o usuário, contexto ou aplicação; o outro critério é a melhoria, desse modo, para ser inovação, o processo ou resultado deve ser mais eficiente e/ou eficaz do que as alternativas existentes. O que corrobora com Mulgan (2007), que sublinha que a inovação não significa ser necessariamente totalmente novo, mas sim, diferente ou alternativo e/ou mais eficiente do que as práticas atuais.

Sobre o valor social, *Phills et al.* (2008) afirmam que as inovações devem abordar soluções especificamente para problemas sociais, ou seja, situações que tenham impactos na vida e no bem-estar das pessoas, tais como desemprego, delinquência, alcoolismo, etc. Contudo, segundo Lévesque (2002), a inovação social nem sempre aborda uma situação social insatisfatória, mas também pode ser responder a um ideal social ou aspiração por uma sociedade diferente, por exemplo, mais igualitária, mais favorável ao meio ambiente. Tal como, o termo social é amplo, e pode ser compreendido pela inclusão, bem-estar, progresso e desenvolvimento humano e social (Moulaert, MacCallum, Mehmood, & Hamdouch, 2013).

Na perspectiva da colaboração dos atores sociais, a inovação social acontece através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, capaz de gerar soluções novas e duradouras para os grupos sociais, comunidades ou sociedade em geral, resultando no conhecimento aplicado a necessidades sociais (Bignetti, 2011). Sob a ótica do bem-estar

social, a inovação social trata-se de como resolver os desafios sociais para melhorar o bem-estar, e como o desenvolvimento de novos conceitos, estratégias e ferramentas podem apoiar grupos na realização desses objetivos (Dawson & Daniel, 2010).

Referente ao conhecimento e aprendizado, a inovação social é construída de maneira coletiva utilizando o compartilhamento de conhecimento, sendo esse próprio conhecimento e/ou a maneira de reorganizar algo, o processo inovador (Norman & Verganti, 2014). Neste sentido, a interação é elemento fundamental para a inovação, pois estabelece redes colaborativas para atingir objetivos (Bell & Giuliani, 2007). Relativo aos ganhos sociais, a inovação social além de atender às necessidades específicas, é baseada em valores, aspirações e na criação de novos significados, que têm a intenção e o efeito da igualdade, da justiça e empoderamento (Klein & Harrison, 2006; Anderson, Curtis & Wittig, 2014).

Na dinâmica da inovação social, refuta-se a dicotomia entre a sociedade e a economia, questionando a separação entre os setores público e privado, bem como o desenvolvimento econômico do desenvolvimento social, o que permite a reformulação de questões sociais e a construção de novos arranjos sociais e políticos (Bouchard, 2012). Assim, em uma abordagem política, a inovação social é um fenômeno que emerge da iniciativa de diversos atores que, ao atuar em rede, apresentam novas práticas sociais e cooperam na criação de políticas públicas (Mulgan *et al.*, 2007).

Neste espírito, Moulaert, Martinelli, Swyngedouw & Gonzalez (2005) atentam para os processos de mobilização, participação e para o resultado de ações que levam a melhorias nas relações sociais, estruturas de governança e maior empoderamento coletivo. Ademais, na perspectiva do setor público, a inovação social pode ser compreendida como um processo social de criação de valor, no qual a interação e colaboração entre os atores, para que ocorram as transformações sociais de forma efetiva e sustentável (Selsky & Parker, 2011).

Nesse sentido, a inovação social pode ser compreendida como uma nova e socialmente reconhecida resposta, que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente à satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado, a promoção da inclusão social; e a capacitação dos atores sociais, potencial ou efetivamente, submetidos a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, assim, mudanças das relações de poder (André & Abreu, 2006).

Inovação social envolve o desejo de fazer as coisas de forma diferente, em termos de transformações das práticas institucionais e sociais (Andrew & Klein, 2010), implica em mudanças de sistemas através do desenvolvimento de soluções inovadoras em comunidades de aprendizagem, abrangendo fronteiras para criar valor social e para promover o

desenvolvimento da comunidade, desafiando as estruturas existentes através de ações colaborativas (Cunha & Benneworth, 2013).

Mulgan (2018) reconhece avanços nos limites e definições de inovação social, que difere de empreendedorismo social, empresa, criatividade ou investimento, muito embora, algumas características se sobreponham. Assim, considerando a multidimensionalidade e complexidade do fenômeno, a Tabela 2 auxilia a compreender os resignificados dos conceitos ao longo dos anos, bem como os principais pressupostos e características de inovação social.

Tabela 2. Evolução dos conceitos de inovação social.

Conceito	Autor (es)
Atividades ou serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de atender as necessidades sociais.	Mulgan (2006)
Respostas para necessidades específicas, bem como propostas que visam mudanças sociais, imprimindo uma nova visão, uma nova maneira de compreender e definir problemas, bem como as soluções para esses problemas.	Lévesque (2006)
Soluções para problemas sociais que sejam mais efetivas, eficientes, sustentáveis ou justas do que as existentes, de modo que o valor criado seja direcionado, principalmente, a sociedade como todo.	Phills <i>et al.</i> (2008)
Novas ideias que tenham potencial para a melhoria da qualidade ou quantidade de vida.	Pol & Ville (2009)
Desenvolvimento de novos conceitos, estratégias e ferramentas que dão suporte a grupos para alcançar a melhoria do bem-estar, e que sejam capazes de resolver desafios sociais.	Dawson & Daniel (2010)
Intervenção iniciada pelos atores sociais para responder a uma aspiração, atender necessidades sociais específicas, oferecer uma solução, de modo que se aproveite uma oportunidade de ação para modificar as relações sociais, transformar um quadro de ação, ou propor novas orientações culturais.	Bouchard (2012)
Processo criativo, impulsionado pelo propósito da utilidade social, que busca estabelecer ligações entre conhecimentos e competências de vários atores, a fim de obter bem-estar a partir do envolvimento da comunidade.	Guida & Maiolini, (2013)
Refere-se ao impacto de uma iniciativa social, produto ou serviço sobre a vida dos indivíduos.	Cajaiba-Santana (2014)
No âmbito das comunidades, busca novas respostas para os problemas sociais, que busca identificar e oferecer novos serviços que melhorem a qualidade de vida de indivíduos. No âmbito do mercado de trabalho, busca identificar e implementar novos processos, novas competências, novos empregos e novas formas de participação que ajudem a melhorar o posição dos indivíduos na força de trabalho.	OCDE (2014)
Introdução de um novo valor econômico e / ou social para a vida cotidiana das pessoas, trazendo mudanças sistêmicas (radical ou incremental) para estruturas ou modos de funcionamento da sociedade, legitimada pela maioria das partes interessadas da sociedade.	Lehtola & Ståhle (2014)
Criação de novos conhecimentos, ou da combinação de conhecimentos existentes, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos atores sociais, que visa, à mudança social de forma sustentável.	Borges <i>et al.</i> (2015)

Nova combinação e / ou nova configuração das práticas sociais, provocadas por certos atores ou constelações de atores, de forma direcionada, intencional, com o objetivo de atender as necessidades sociais.	Howaldt <i>et. al</i> , (2016)
Novos valores, proposições e institucionalização de novas soluções que levam, ao longo do tempo, à viabilidade e cocriação de valor sustentável.	Polese, Botti, Grimaldi, Monda, & Vesci (2018)
Mudança do sistema, porque muda opiniões, comportamentos e estruturas, bem como estimula mudanças sociais mais profundas, levando o aumento do bem-estar, qualidade de vida e fortalecimento de redes.	McKelvey & Zaring (2018)

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar dos avanços conceituais e teóricos, percebe-se que a inovação social ainda é considerada um termo ambíguo, bem como o estado do conhecimento continua a ser fragmentado (Cajaiba-Santana, 2014). Entretanto, é possível estabelecer aspectos comuns: *i*) desenvolvimento de soluções inovadoras; *ii*) construção colaborativa; *iii*) atendimento às necessidades e anseios sociais. Percebe-se, também, na evolução do conceito, um valor acentuado às interações entre os atores, formação de redes, compartilhamento de conhecimento, ao aprendizado mútuo e à sustentabilidade.

Nessa perspectiva, a inovação social emerge de um conjunto de processos cocriativos, baseados em redes colaborativas, oriundos de desafios e necessidades sociais (Guida & Maiolini, 2013). Ademais, se caracteriza uma inovação social, à medida que é aceita e amplamente difundida por grupos sociais ou por toda a sociedade, onde ela é capaz de gerar mudanças, transformar a realidade, e, posteriormente, ser institucionalizada como nova prática social ou rotina (Howaldt & Schwarz, 2010), e ao contrário de inovações de negócios, que são impulsionados pelas necessidades do mercado e do consumidor, as inovações sociais têm um foco cultural, que aspiram a abordar necessidades humanas e sociais não satisfeitas (Lettice & Parekh, 2010).

Nesse sentido, a literatura associa a geração de inovação social às ações de colaboração e interação entre as organizações e os atores envolvidos, que viabilizam trocas de conhecimentos e aprendizagem (Lévesque, 2002; Andrew & Klein, 2010). A dinâmica de inovação social exige a capacidade de envolver vários atores com diferentes habilidades, conhecimentos e experiências, gerenciar a complexidade dessas relações e criar um ambiente que apoie a experimentação (Murray *et al.*, 2010), facilitando o intercâmbio de conhecimentos e abertura de plataformas de aprendizagem (Gupta *et al.*, 2017).

Interessante notar que as próprias relações entre os atores e instituições podem representar, em si mesmas, uma manifestação de inovação social transformadora (Avelino & Wittmayer, 2018), desse modo, a inovação social pode ser compreendida como a cocriação ou recombinação colaborativa de práticas, que através da integração de conhecimentos e experiências, proporcione novas práticas, regras informais, culturais, rituais e valores sociais, que levem ao desenvolvimento de todo o sistema local (Polese *et al.*, 2018).

Para Moulaert *et al.* (2005), a inovação social refere-se às mudanças nas agendas e instituições, que levem a uma melhor inclusão de grupos e indivíduos excluídos em várias esferas da sociedade. Ademais, busca novas respostas para problemas sociais, que melhorem a qualidade de vida de indivíduos e comunidades, através da identificação e entrega de novos serviços, processos, competências, empregos e formas de participação (Guida & Maiolini, 2014) e práticas relevantes para o desenvolvimento de autonomia, corresponsabilidade, participação de sujeitos e populações excluídos que gerem aumento de suas qualidades de vida (Bignetti, 2011).

Não obstante as diversas perspectivas, o conceito de inovação social adotado será o de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), que sustentam que inovação social são novas ou melhoradas ideias, produtos, serviços e modelos, que atendem e criam novas relações ou colaborações sociais, tornando-se um fenômeno capaz de aprimorar o agir em sociedade. Isso porque, além de aspectos tangíveis e mensuráveis, aspectos não tangíveis dos processos de conhecimento e aprendizagem serão analisados, que interferem no engajamento e interação social, criando ressignificados e novas configurações para os atores sociais.

2.3.1. Processo de Inovação Social

Referente ao processo de inovação social, Murray *et al.* (2010) propõem seis estágios: estímulos, propostas, protótipos, sustentabilidade, escalabilidade, e mudanças sistêmicas. Segundo os autores, os estágios do processo de inovação social não são necessariamente sequenciais, porque algumas inovações sociais podem pular determinadas etapas ou mesmo haver *loops de feedbacks* entre os estágios.

O primeiro estágio refere-se aos estímulos, inspirações e diagnósticos (*prompts*). Neste estágio, são incluídos os fatores que destacam a necessidade de inovação - como crise, cortes de gastos públicos, baixo desempenho, estratégia - bem como as inspirações que a estimulam. O segundo estágio relaciona-se às propostas e geração de ideias (*proposals*), de modo a propor soluções criativas e inovadoras para lidar com as necessidades e desafios diagnosticados. O terceiro estágio se refere aos protótipos e pilotos (*prototypes*) das

ideias geradas, na qual as ideias propostas na etapa anterior são testadas na prática. O quarto estágio é a sustentabilidade da ideia (*sustaining*), ou seja, quando a ideia se torna uma prática cotidiana. O quinto estágio se refere à escalabilidade e difusão da ideia (*scaling*), isto é, a fase utilizada para disseminar a inovação. Por fim, o sexto estágio referem-se às mudanças sistêmicas (*systemic change*), que envolve novos paradigmas e novas formas de pensar e agir (Murray *et al.*, 2010), conforme apresentado na Figura 4.

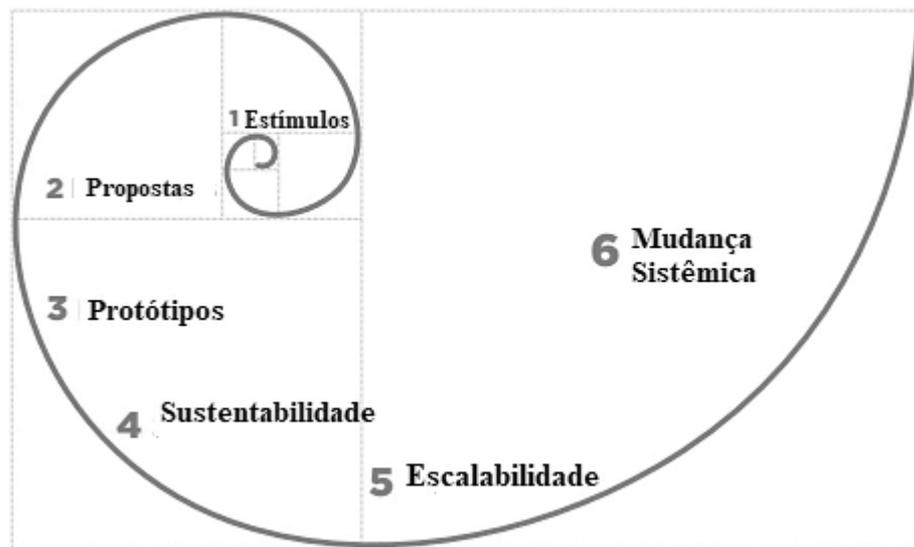


Figura 4. Processo de inovação social.

Fonte: Adaptado de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 13).

A dinâmica de processo fornece uma estrutura útil para entender como funciona a inovação social. No entanto, é preciso compreender que esses estágios são raramente consecutivos, alguns vão mais rapidamente à escala, por vezes o uso final de uma inovação será muito diferente da originalmente prevista, por outras, a ação precede a compreensão, e uma ação é implementada antes mesmo de institucionalizar a ideia. Contudo, é importante reconhecer que nem toda inovação social terá capacidade de escala, o que não impede os impactos positivos para os beneficiários e usuários, e oportunidades de aprendizagem para os inovadores sociais (Murray *et al.*, 2010).

Mas além do processo, é essencial no contexto da inovação social, entender o papel de cada ator (econômico, político e social) dentro de um sistema complexo, e como a interação entre eles pode gerar algo novo (Guida & Maiolini, 2013). Logo, inovação social se baseia em uma expressão coletiva de insumos que produzem novas e melhoradas saídas (Guida & Maiolini, 2013, 2014) e essa interação constitui a estrutura ou ambiente dos atores da inovação social (Cajaiba-Santana, 2013).

Biggs, Westley & Carpenter (2010) reforça esse pensamento, haja vista que a inovação social pode ser estimulada através da criação de um ambiente propício para o surgimento de inovações. Contudo, a maioria das pesquisas sobre inovação social não se originam a partir de um conceito sistêmico de inovação, mas principalmente a partir de perspectivas, muitas vezes, isoladas, unisetoriais ou centradas no ator (Domanski & Kaletka, 2018), o que pode indicar um caminho para os ecossistemas de inovação social.

2.3.2. Universidade e Inovação Social

No ensino superior, além da excelência, passou a buscar também a democracia e igualdade (Santos, 2005). Com o passar do tempo, as universidades foram se tornando mais complexas, com expectativas diversas, de não apenas formar profissionais e desenvolver pesquisa científica, mas também contribuir para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico do país, melhorar a qualidade de vida da população, contribuir para resolver os graves problemas sociais, incentivar a cultura e a arte, e assessorar o poder público na formulação de políticas públicas (Calderón, 2004).

Ademais, espera-se que a universidade possibilite os sujeitos adquirir e/ou desenvolver valores positivos perante o trabalho, que facilite o desenvolvimento de interações sociais mais humanizadas e democráticas, que estimule formas interativas de acessar informações e processar conhecimentos, alerte para a existência e necessidade de conviver com o diferente, e a diversidade, e que possibilite o exercício da liberdade e autonomia dentro e fora da universidade (Santos, 1995).

Para Elliott (2013), espera-se que o ensino superior contribua com o desenvolvimento socioeconômico, particularmente, para o desenvolvimento da inovação social, que tem um papel importante na construção de capital social, promovendo melhoria nas oportunidades de vida, na inclusão social, na construção de comunidades, e, portanto, um conector à dimensão social à educação. Nesse desafio, a missão social da universidade pode proporcionar o desenvolvimento institucional na inter-relação do ensino e da pesquisa com atividades extensionistas, reforçando as dinâmicas de cada função por meio do desenvolvimento recíproco e contínuo (Vorley e Nelles, 2008).

Nesse sentido, universidades e instituições de ensino superior são amplamente reconhecidas como organizações importantes na economia do conhecimento (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Assim, considerando que a universidade é um espaço propício à geração de conhecimentos e inovações, e que a extensão universitária possibilita as relações com a sociedade, estabelecendo uma via de mão dupla, entrelaçando os conhecimentos e saberes em

um processo de aprendizagem recíproco, é possível vislumbrar uma interligação entre a troca de conhecimento universitário e a ocorrência de inovação social, pois a intervenção junto à sociedade pode propiciar espaços para a mobilização, aprendizagem e mudanças (Cunha & Benneworth, 2013; Elliot, 2013).

Ainda considerando um desafio (Elliot, 2013), o papel das universidades no desenvolvimento de inovações sociais ainda está emergindo, mas já é compreendido o seu potencial (Howaldt *et al.*, 2016). Como centros de conhecimento, as universidades não só produzem e acumulam o conhecimento, mas há uma troca ativa com os diversos atores, capaz de gerar aprendizagem e inovação, através de redes e interligações de atividades que atravessam fronteiras (Youtie & Shapira, 2008), que podem apoiar as inovações sociais na troca de conhecimento, integração de novas tecnologias, monitoramento e avaliação de impacto, desenvolvimento de competências de gestão, disponibilidade de espaços, e em processos dialógicos e de autorreflexão (Howaldt, *et al.*, 2016).

Nesse sentido, a inovação social deve ser considerada uma estratégia no ensino superior, cujo desenvolvimento deve ser coerente com os valores e a missão da universidade (Elliot, 2013). Considerando que a inovação social está associada a um processo coletivo de aprendizagem, que envolve diversos atores, na formação de novas relações sociais e na realização de transformações sociais (Bignetti, 2011), o conhecimento universitário ligado às demandas da comunidade, pode contribuir para o desenvolvimento comunitário, podendo ser alcançado por meio de inovações sociais (Cunha & Benneworth, 2013). Destaca-se, contudo, que o potencial da academia e da pesquisa no desenvolvimento de inovações sociais permanece em grande parte inexplorado – o que representa um forte contraste - visto o papel essencial que desempenham nos processos clássicos de inovação (Howaldt *et al.*, 2014; Anderson *et al.*, 2018).

2.4. Ecossistemas de Inovação Social: Possibilidades e Desafios

Ecossistemas como espaços de coordenação e promoção de inovações sociais não são devidamente documentados na literatura (Slimane & Lamine, 2017) e a complexidade das operações, bem como os mecanismos através dos quais a inovação social é produzida, permanecem pouco claros (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan & James, 2015). Nesse sentido, a metáfora de ecossistemas de inovação social pode ser interessante, pois, consiste em atores de diferentes setores da sociedade e seus ambientes (Domanski & Kaletka 2018), desde as condições ambientais e de infraestrutura, os padrões sociais e culturais, o papel e

funções dos atores, a dinâmica de governança, e mecanismos de restrições e apoio (Bloom & Dees, 2008; Phillips *et al.*, 2015).

Embora ainda emergindo como um conceito científico, a abordagem dos ecossistemas de inovação social tem auxiliado a tornar mais proeminente a noção de ambiente para inovações sociais dentro do debate científico, particularmente, em relação às questões de como as inovações sociais podem ser adotadas, replicadas, difusas ou dimensionadas (Howaldt, Kaletka & Schröder, 2017; Moulaert *et al.*, 2013). Considerando que a inovação social é dinâmica, a abordagem ecossistêmica é útil, seja pela necessidade de adaptação quando ocorrem mudanças, quanto pela explicação de vários fatores delineados a partir de uma lente da ecologia política (Thomsen, Muurlink & Best, 2018).

Para Slimane e Lamine (2017), existem dois níveis para estudar a motivação e as razões por trás do surgimento de um ecossistema de inovação social. No primeiro nível, há a motivação da “instituição-núcleo” que impulsiona o ecossistema. No segundo nível, há a motivação dos atores sociais que se juntam “instituição-núcleo” de participar na produção de inovação social, que pode estar ligada ao acesso a tecnologias, experiências e recursos das instituições e atores envolvidos no ecossistema.

Assim, a abordagem ecossistêmica da inovação social enfoca as interfaces dos setores do governo, dos negócios, da sociedade civil e da academia, bem como dos seus mecanismos de ação e regulação, e capacidades de resolver problemas (Domanski, 2018). Desse modo, as colaborações entre esses atores podem ser apoiadas e reconfiguradas no sentido da governança orientada para a sustentabilidade, de modo que os padrões estabelecidos de direção e coordenação sejam moldados por aspectos como auto-organização, cooperação intersetorial, formação de redes e novas formas de produção de conhecimento (Howaldt, Kopp & Schwarz, 2015).

Nessa perspectiva, movimentos *botton-up* e mudanças espontâneas estão moldando novos ecossistemas, redesenhando os modelos de governança existentes por aqueles mais abertos, inclusivos e participativos (Sgaragli, 2014). Logo, o desenvolvimento de ecossistemas de inovação social envolve tanto iniciativas de nível comunitário, institucional e político, de modo a favorecer plataformas abertas e facilitar as relações entre os diversos atores, em uma base de conhecimento de acesso aberto e participativo (Gupta, Dey & Singh, 2017).

Ecossistemas sociais são baseados na contínua interação entre os atores, constituindo um processo de negociação centrado na disponibilidade dos recursos dos diferentes atores e, particularmente, como o valor criado será compartilhado (Slimane & Lamine, 2017).

Portanto, uma estrutura de ecossistema incorpora um ambiente mais amplo dentro do qual as organizações operam, capturando elementos econômicos e não econômicos (Bloom & Dees 2008). Os autores ainda afirmam que os ecossistemas sociais influenciam as pessoas e organizações dentro deles, bem como as pessoas e as organizações podem, por sua vez, alterar os ecossistemas dos quais fazem parte.

Logo, parcerias intersetoriais bem sucedidas podem impactar significativamente na sustentabilidade do ecossistema e no desenvolvimento de inovações sociais (Gupta *et al.*, 2017), o que se coaduna com os resultados de um mapeamento global de iniciativas de inovação do projeto *Social Innovation: Driving Force of Social Change* (SI-DRIVE), que mostram múltiplos parceiros são envolvidos no desenvolvimento de inovação social, comprovando que os setores públicos e privados, bem como a sociedade civil são relevantes para a inovação social (Howaldt, Butzin, Domanski & Kaletka, 2014; Anderson *et al.*, 2018).

Em um estudo sobre negócios sociais, Terstriep e Kleverbeck (2018) trazem evidências empíricas sobre pressupostos para o desenvolvimento de ecossistemas de inovação social regional, tais como: *i*) um ambiente aberto, que esteja preparado para uma ampla gama de atividades distintas, e aberto a mudanças; *ii*) presença de apoiadores que facilitem as atividades e garantam um equilíbrio entre os interesses dos atores; *iii*) capacidades de governança regional que utilizem a inovação social em uma política mais ampla, a exemplo, de outros projetos integrados; *iv*) nós locais e regionais que permitam interação entre os atores, bem como combinação eficiente de conhecimentos; *v*) aplicação de práticas de inovação aberta a fim de aumentar o fluxo de conhecimento e a eficácia das inovações sociais.

Em um estudo recente, Kaletka, Markmann & Pelka (2017) sugerem quatro contextos analíticos para entender o ambiente complexo em que as inovações sociais são criadas e distinguir os fatores que apoiam ou inibem a inovação dentro do ecossistema. O modelo aborda o “contexto dos papéis”, incluindo atitudes políticas, sociais e motivacionais dos atores; o “contexto de funções”, que compreende procedimentos de gestão, modelos de negócios e governança; o “contexto das estruturas”, que fornece informações sobre restrições e dependências econômicas, políticas ou tecnológicas; e por fim, o “contexto das normas”, que compreende o contexto legal e político.

Contextualizando os desafios e necessidades sociais em um mundo globalizado, Mulgan *et al.* (2007) e Murray *et al.* (2010) oferecem a ideia de “ecossistemas criativos”, com a metáfora das abelhas e árvores. De acordo com essa abordagem, experiências socialmente inovadoras são baseadas em uma aliança entre agentes ativos de inovação (criadores, inovadores e empreendedores) - as “abelhas” - e agentes ativos de validação (universidades,

empresas e instituições) – “árvores”. Quando as “abelhas” e as “árvores” vivem juntas no mesmo ambiente elas podem, através das interações mutuamente benéficas, criar comunidades locais criativas.

Assim, dada à multidimensionalidade e complexidade do fenômeno, percebe-se que o desenvolvimento de um conceito científico de ecossistemas de inovação social exige mais do que adaptar modelos existentes (Howaltd *et al.*, 2016). A partir de uma perspectiva multissetorial, é preciso compreender os ecossistemas como sistemas onde emergem inovações sociais – visto que essas inovações são diferentes das inovações tecnológicas. Outra condição é que a perspectiva ecossistêmica deve incluir modelos de governança, infraestruturas de apoio e até mesmo normas legais e culturais que sustentem o ecossistema, indo além dos conceitos centrados no ator (Howaltd *et al.*, 2016; Domanski & Kaletka 2018).

Nesse sentido, o modelo ecossistêmico deve abordar como as configurações podem ser orientadas para a sustentabilidade, e os padrões de coordenação moldados por aspectos como auto-organização, redes e produção de novas formas de conhecimento (Howaltd *et al.*, 2015). Assim, a metáfora ecossistêmica ilustra a colaboração entre os vários atores-chave, e como essa interação entre os diferentes atores é algo dinâmico, o ecossistema está em constante mudança e adaptação (Mason, 2017).

Nesse sentido, Howaltd *et al.* (2016, 2017) e Kaletka *et al.* (2017) sublinham que o conceito não deve ser reducionista, por exemplo, confinados aos empreendedores sociais e organizações do terceiro setor, de outro modo, os ecossistemas devem ser povoados por uma infinidade de atores e organizações que cocriam inovações sociais, conforme Figura 5.



Figura 5. Ecossistemas de inovação social.

Fonte: Adaptado de Howaltd, Schröder, Kaletka, Rehfeld & Terstriep (2016), pág. 16.

Logo, uma abordagem ecossistêmica para a inovação social se concentra nas interfaces do Estado, empresas, sociedade e academia, moldadas por aspectos como auto-organização, cooperação intersetorial e formação de redes, com foco nas capacidades de resolução de problemas, no sentido que a governança seja orientada para a sustentabilidade e novas formas de produção de conhecimento (Howaldt *et al.*, 2015, 2016).

Nesse sentido, os governos podem desempenhar um papel relevante na promoção de inovação social, principalmente, na criação de um ecossistema que suporte a inovação social, afetado diretamente pelas condições legais, regulatórias e de estruturas de políticas existentes (Howaldt *et al.*, 2014; Murray *et al.*, 2010). Por sua vez, as universidades podem contribuir significativamente na investigação de facilitadores, barreiras e fatores que possam afetar no desenvolvimento e resultados dos ecossistemas de inovação social, representando agentes-chave de mudança dentro de um ecossistema (Thomsen *et al.*, 2018). Ademais, destacam-se como facilitadores dos ecossistemas, a presença de atores do segundo e do terceiro setor, bem como de movimentos sociais (van der Have & Rubalcaba, 2016).

Ressalta-se que, para compreender os ecossistemas de inovação social, além de investigar iniciativas de inovação social, é necessário investigar as condições para o sucesso ou fracasso de iniciativas de inovação social, perpassando pelas causas potenciais para as iniciativas, instrumentos facilitadores, fatores impeditivos e sustentabilidade dos resultados (Hochgerner, 2018). Assim, no contexto da inovação social, o desafio atual é encontrar um ecossistema compartilhado de interações e inter-relações com base em uma abordagem integrada e sustentável para o desenvolvimento econômico, social e ambiental (Sgaragli, 2014).

2.5. Uma Abordagem Integradora entre Inovação Social e Inovação em Serviços

As questões de inovação social e inovação em serviços foram desenvolvidas separadamente pela literatura, com interseções muito limitadas entre elas, contudo, compartilham muitos pontos em comum que devem ser explorados (Jacobsen & Jostmeier, 2012; Djellal & Gallouj, 2012; Russo-Spena, Colurcio & Melia, 2017). Considerando os grandes desafios sociais que os campos podem abordar juntos (Gallouj, Rubalcaba, Toivonen & Windrum, 2018), a abordagem integradora pode favorecer perspectivas teóricas, a compreensão da natureza da inovação, identificação e avaliação de seus efeitos, e políticas públicas inovadoras (Djellal & Gallouj, 2012).

Assim, surge um crescente interesse na sobreposição entre os dois construtos na medida em que a inovação em serviços pode ser compreendida como resultado da inovação

social com fins sociais e meios sociais (Gallouj *et al.*, 2018), visto o objetivo de melhorar a qualidade de vida das comunidades, promover a inclusão social e integração no mercado de trabalho, utilizando processos inovadores para lidar com os cuidados de saúde, educação, eficiência de recursos e desafios ambientais (OCDE, 2000).

Primordialmente, inovação em serviços pode ser definida como a introdução de novas ideias que promovam a resolução de problemas, sem necessariamente envolver o fornecimento de um bem, promovendo uma melhoria dos serviços (Gallouj, Rubalcaba, Stare & Weber, 2015). Para Resende e Guimarães (2012), o resultado de um serviço é instável, intangível e interativo, de modo que a prestação de serviços, muitas vezes, requer a participação dos usuários. Assim, a inovação em serviços tornou-se um conceito que oferece uma estrutura teórica que não se limita aos serviços, mas é uma lente interpretativa para compreender os mecanismos e a dinâmica dos processos de valor (Kindstrom, 2010).

Observa-se que a inovação em serviços está se tornando cada vez mais social (Gallouj *et al.*, 2018) e mais aberta (Martínez-Alcocer, Gago & Rubalcaba, 2018). Nesse sentido, Edvardsson e Tronvoll (2013) propõem que a inovação em serviços ocorre em um contexto social, de modo que pode ser compreendida como mudanças estruturais que resultam em novas configurações de práticas e recursos, que são reconhecidas valiosas para os atores em um contexto específico. No âmbito governamental, a abordagem integradora sugere que serviços públicos devem ser regulados com novas formas de cocriação, envolvendo os usuários, com o objetivo de garantir serviços de alta qualidade, de modo que a inovação social possa melhorar tanto a eficiência e eficácia dos serviços públicos (Martinelli, 2012).

A partir de uma revisão de literatura sobre pesquisas de inovação em serviço desde as obras seminais, Moreira, Melo Albuquerque, Guimarães e Castro (2018) apresentam a inovação social como a categoria mais recente na teoria da inovação em serviços, destacando a abordagem como um caminho promissor. Os autores sublinham que as pesquisas dessa categoria envolvem cocriação entre os atores públicos e privados, empreendedorismo social, cidadania, engajamento da comunidade e ações civis como fontes para a inovação.

Assim, considerando que a inovação social pode surgir na forma de serviços, os cidadãos se tornam atores ativos e inovadores, não consumidores passivos dos novos serviços. Nesse sentido, a inovação centrada no usuário é voltada para o bem-estar, qualidade de vida e criação de valor na entrega dos serviços (Martínez-Alcocer *et al.*, 2018). Assim, através de processos interativos e envolvimento de organizações, empresas e usuários na criação e implementação de inovações sociais, podem surgir novos ou melhorados serviços (Rubalcaba, Michel, Sundbo, Brown & Reynoso, 2012; Martínez-Alcocer *et al.*, 2018).

Para Jacobsen e Jostmeier (2012), uma visão integradora de inovação social e inovação em serviços inicia a partir de uma perspectiva sociológica da inovação em serviços, porque se concentra explicitamente na ação dos usuários. Para tanto, a concepção de inovação social deve seguir os preceitos que os indivíduos estimulam a inovação social por causa de suas ações, o que promove mudanças nas práticas sociais.

Ressalta-se que atividades terciárias e o setor de serviços são propícios para a inovação social, particularmente o setor público, serviço pessoal, economia social, economia solidária, e terceiro setor - representados pelas interações sociais entre consumidores, usuários e produtores, bem como pelos valores de justiça e solidariedade (Djellal & Gallouj, 2012). Exemplos de serviços que se tornam inovações sociais podem ser particularmente encontrados em setores ligados aos serviços sociais, como cidades inteligentes, inovação em áreas rurais, eficiência energética, transporte e logística (Martínez-Alcocer *et al.*, 2018).

Analisando a recente evolução das literaturas de inovação social e inovação em serviços, é possível delinear vários elementos que cruzam as fronteiras de pesquisas e compartilham interesses mútuos, conforme apresentado na Tabela 3:

Tabela 3. Comparação entre inovação social e inovação em serviços

	Contexto	Processo	Saída	Resultado
Inovação social (abordagem múltipla)	A inovação ocorre nas interfaces entre setores e envolve atores de vários setores.	É produzida por um grande número de pessoas trabalhando em projetos coletivos. É distribuída em sistemas onde a inovação e as iniciativas são dispersas, distribuídas e locais.	Pode ser identificada por novos recursos, bem como pelo tipo de relacionamentos e práticas criadas com e entre seus beneficiários.	O bem-estar individual e coletivo só pode ser obtido por dependência mútua e valor social.
Inovação em serviços (atores e perspectiva social)	A inovação modifica tanto o serviço quanto os bens tangíveis em uma visão integrada de serviço abrangente.	Depende de processos abertos e é realizada dentro de redes. Processos relacionais influenciam processos de inovação em serviços.	Envolve mudanças na estrutura que resultam de uma nova configuração de recursos ou de um novo conjunto de esquemas que resultam em novas práticas que são valiosas para os atores em um contexto específico.	Os atores reconfiguram e integram os recursos disponíveis em um sistema social para criar algo novo que é benéfico (isto é, experiência de valor) para todos os atores em um dado contexto.

Fonte: Adaptado de Russo-Spena, Colurcio & Melia (2017).

Assim, destacam-se como pontos convergentes entre inovação social e inovação em serviços: *i)* ocorre em diversos setores; *ii)* as dimensões de processo são caracterizados por uma natureza aberta e colaborativa envolvendo uma ampla gama de atores; *iii)* a experiência da inovação é realizada com os usuários, não apenas entregues para eles; *iv)* a novidade deve

ser identificada por novos recursos e novas práticas que são valiosas para os atores em seu contexto específico; e v) o valor individual e coletivo está intimamente relacionado à dependência mútua e cocriação de valor (Russo-Spena *et al.*, 2017).

Destacam-se, ainda, outros pontos convergentes, como a intagilibilidade e o papel central que o usuário desempenha em ambas as inovações, representadas pela abertura e interação, juntamente com atividades informais e não planejadas (Djellal & Gallouj, 2012). Ademais, a articulação de parcerias também é notada como um aspecto integrador, tal como as redes de inovação público-privada em serviços (Gallouj *et al.*, 2013), a colaboração multiagente, abordagem *bottom-up*, e desenvolvimento e implementação de novas soluções inovadoras (Gallouj *et al.*, 2018).

Djellal e Gallouj (2018) delineiam outras semelhanças entre as áreas de estudo: *i*) ambas “lutaram” para estabelecer legitimidade frente às escolas acadêmicas dominantes, bem como conseguiram estabelecer comunidades de pesquisa significativas; *ii*) a construção de legitimidade é, em grande parte, baseada nas necessidades e iniciativas do “mundo real” do que na esfera acadêmica, e foram apoiadas por iniciativas governamentais; *iii*) os objetivos de pesquisa são complexo, é essencialmente “centrado no homem”, não obstante as tecnologias adquirem um papel cada vez mais importante; *iv*) ambas são de difícil medição. Para os autores, a falta de interação entre os campos de estudos pode ser parcialmente explicada pelos diferentes contextos disciplinares, já que pesquisas de inovação social estão mais ligadas à sociologia, e as pesquisas de inovação em serviços, à economia e gestão.

Entretanto, algumas questões diferem a inovação social da inovação em serviços, tais como os incentivos, o empoderamento e a imitação (Windrum, Scharinger, Rubalcaba, Gallouj & Toivonen, 2016). Para os autores, enquanto a inovação em serviços comerciais é impulsionada pelo lucro, a inovação social é impulsionada por princípios de inclusão e bem-estar, exigindo critérios diferentes de medição. Já o empoderamento é um dos elementos centrais da inovação social, que busca capacitar os cidadãos, diferindo das inovações convencionais de mercado. Por sua vez, a difusão das inovações sociais é um desafio maior, visto que tendem a ser muito locais e, frequentemente, há uma falta de codificação.

Contudo, observa-se que, tanto nos estudos de inovação em serviços quanto nos de inovação social, o que domina é a abertura e a interação, bem como dimensões informais e não programadas (Gallouj *et al.*, 2018). Nesse sentido, Djellal e Gallouj (2010) sublinham que a interligação de vetores de características e competências de serviço, internas e externas, é capaz de considerar aspectos sociais e certas dimensões da inovação social, incluindo características de serviços sustentáveis.

Na busca de criação de valor, a inovação social e a em serviços consideram o ambiente e serviços customizados (Gallouj & Zanfei, 2013). Logo, a inovação social como serviço novo ou melhorado não pode ser compreendida como algo pronto, porque a criação, aceitação e adoção de novas práticas sociais são realizadas em conjunto, cocriadas (Hochgerner, 2018), de modo que a interação e colaboração entre os atores possibilitem às transformações sociais de forma efetiva e sustentável (Selsky & Parker, 2010).

Em uma abordagem integradora, considerando o serviço como um fator-chave na inovação social, Gallouj *et al.*, (2018) conceituam a inovação social como novas soluções de serviços para enfrentar os desafios sociais e aumentar o bem-estar, que utilizam a cocriação de valor e coimplementação, através da coprodução entre múltiplos atores capacitados. Os autores, ainda, evidenciam que a inovação social é um modo de olhar os cidadãos como protagonistas de inovações ou coinovadores de serviços, que podem cocriar, experimentar, implementar e/ou entregar inovações sociais.

Portanto, a dinâmica de inovação em serviços, na qual os atores envolvidos no contexto estão prontos para mudar suas expectativas e seu comportamento, é convergente com a inovação social. Esse processo é influenciado por ambos os lados do processo de serviço, pela produção e pelo contexto de uso. Nesse contexto, a inovação em serviços deve considerar a integração dos usuários, e não ser aplicada unidirecionalmente pelos provedores de serviços (Jacobsen & Jostmeier, 2012). Um caminho promissor, portanto, são os ecossistemas de serviços, que podem ser compreendidos com sistemas autossuficientes, formados por atores que integram recursos, conectados por objetivos institucionais compartilhados e práticas de criação de valor mútuo na entrega do serviço (Lusch & Nambisan, 2015).

Considerando que o núcleo do serviço é baseado em coprodução e cocriação de valor, a interação entre um fornecedor e usuário é que define a capacidade de inovação e o resultado final do serviço, desse modo, quando a coprodução ocorre no contexto social e é influenciada por questões sociais, a inovação social atende à inovação em serviços (Gallouj *et al.*, 2018). Logo, a estrutura multiagente é útil para definir coproduções de serviços inovadores, haja vista que envolve o engajamento da sociedade e amplas relações dos agentes envolvidos em diferentes tipos de processos de coprodução/coinovação, enfatizando aspectos não tecnológicos da inovação, como a inclusão de questões e atores sociais no desenvolvimento de novos serviços (Martínez-Alcocer *et al.*, 2018).

Na lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2008), a aplicação das competências dos usuários para produzir benefícios mútuos para todos os atores é utilizada na entrega dos

serviços. Assim, o principal pressuposto da teoria é o que o valor é cocriado, de forma colaborativa pelos usuários e demais *stakeholders*, integrando recursos que envolvem a prestação de serviços. Assim, considerando as transformações que ocorrem nos mercados contemporâneos, bem como as mudanças nas relações entre os atores, é possível compreender o fato de os serviços serem uma dimensão da natureza e do resultado da inovação social (Martínez-Alcocer *et al.*, 2018) e a cocriação de valor ser entendida como “emblema” dessa nova era de serviços (Vargo & Lusch, 2008).

Assim, a inovação social baseada em serviços é o meio pelo qual vários atores expressam suas preferências e competências, de modo que, essa interação reconfigura as características do serviço que compõem uma inovação social, assim, observa-se uma coevolução entre as competências e interesses dos agentes e as inovações sociais: as preferências e competências dos atores determinam a natureza e o sucesso da inovação social, por sua vez, a dinâmica da inovação social altera as preferências e competências dos atores (Gallouj *et al.*, 2018).

Em uma perspectiva integradora, Harrison, Klein e Browne (2010) compreendem a inovação social como soluções inovadoras de serviços para enfrentar desafios econômicos e sociais complexos, de modo que, a cocriação, geração de novos conhecimentos e capacidades entre os diversos atores envolvidos sejam capazes de aumentar o bem-estar social. Para Lévesque (2002), a inovação social pode ser compreendida através de serviços inovadores, que oferecem novas soluções econômicas ou sociais, melhorando a qualidade de vida, e promovendo inclusão social. Por sua vez, McKelvey & Zaring (2018) compreendem a inovação social como a entrega de serviços através do envolvimento de produtores, usuários e outras partes interessadas, que qualificam mais o serviço.

Na área de turismo, Polese *et al.* (2018) exploram uma abordagem integradora entre ecossistemas de inovação em serviços e inovação social, de modo que a compreensão de inovação, nesse contexto, é o resultado da cocriação de valor. Para os autores, na abordagem integradora, a inovação social pode ser considerada como a “criação de novas proposições de valor e institucionalização de novas soluções que, ao longo do tempo, levam à viabilidade e à cocriação de valor sustentável”.

Em um estudo recente, McKelvey & Zaring (2018) se propuseram a analisar a tipologia de inovação em serviços poderia ser usada para entender a entrega de serviços para a inovação social. Para os autores, as universidades podem desenvolver inovações sociais, gerando um tipo de bem público, que envolve ação coletiva por múltiplos *stakeholders*. Este

bem público também pode ser considerado como um serviço, uma vez que são entregues com base no desenvolvimento de múltiplas relações de rede e parceiros (Martinelli, 2012).

No contexto específico dos serviços sociais, a inovação social pode ser compreendida como qualquer alteração, *top-down ou bottom-up*, que contribua para: *i*) responder às necessidades sociais, melhorando a qualidade dos serviços sociais existentes, criando novos serviços, ou sistemas de entrega para necessidades até então ignoradas; *ii*) capacitar usuários para melhorar sua capacidade de agir, trazendo mais informação, conhecimento e empoderamento; *iii*) modificar as relações sociais e de poder entre provedores e usuários, melhorando assim os processos de governança, participação e transparência nas tomadas de decisão; *iv*) preservar e/ou aumentar a igualdade de acesso aos direitos sociais e promover a cidadania social; *v*) aprimorar e institucionalizar a inovação, tornando uma aquisição social (Martinelli, 2012).

Destacam-se, ainda, os desafios enfrentados pelos campos de estudo, tal como dificuldades de mensuração pelos indicadores tradicionais, desempenho por processos informais e interação (coprodução), questões de regime de apropriação e falhas de políticas de apoio público (Djellal & Gallouj, 2012). Ademais, a dinâmica da inovação social, em que os cidadãos são vistos como cocriadores de novos ou redesenhados serviços públicos, ainda é um desafio, altamente dependente da qualidade das redes colaborativas, bem como do engajamento atores governamentais e não governamentais (Bekkers *et al.*, 2014).

A inovação social, reforçada como um novo paradigma e um novo campo de estudo, reflete a transição de uma economia industrial para uma sociedade baseada em serviços e conhecimento (Edwards-Schachter *et al.*, 2012). Ademais, espera-se que instituições tenham impacto nas dimensões sociais, permitindo a transição da inovação em serviços “simples” para a inovação social, fundamentada na cocriação ou recombinação colaborativa de práticas que proporcionem criação de valor, decorrentes da integração de conhecimentos e experiências (Polese *et al.*, 2018).

Assim, considerando a literatura de inovação social e inovação em serviços, destacam-se como atributos comuns aos construtos a complexidade do processo, colaboração entre os atores e cocriação de valor mútuo. Logo, analisando características, elementos e combinações, a abordagem integradora de inovação social e inovação em serviços, para essa pesquisa, é compreendida como a articulação ativa entre atores institucionais e sociais, baseada na cocriação de atividades capazes de desenvolver soluções inovadoras aos desafios sociais e promover valor na entrega dos serviços.

Por fim, a abordagem integradora orientou o desenvolvimento da pesquisa, baseada nas seguintes diretrizes: *i*) a Universidade como prestadora de serviços de conhecimento (McKelvey & Zaring, 2018), relacionados à capacitação da sociedade; *ii*) natureza aberta e colaborativa da inovação social e inovação em serviços, envolvendo uma ampla gama de atores (Martínez-Alcocer *et al.*, 2018, Russo-Spena *et al.*, 2018), compreendida pelas relações e interações entre os diversos atores institucionais e sociais para a entrega do serviço de capacitação; *iii*) experiências dos beneficiários dentro de um contexto social (Russo-Spena *et al.*, 2017), ligada à percepção dos atores envolvidos quanto aos benefícios, criação de valor e bem-estar social.

3. MÉTODO

A discussão sobre fenômenos sociais pode provocar respostas emocionais de pessoas envolvidas na sua prática (Chalmers, 2013), por isso, durante a pesquisa, a sensibilidade teórica (Glaser, 1978), a postura crítica (Strauss & Corbin, 1998), a habilidade de dar significado aos dados - entender o que é ou não pertinente para a pesquisa (Glaser, 1978); e diversificação de dados (Flick, 2009) foram utilizadas visando à verificação de mérito e valor do estudo.

Para os estudos de inovação social, Moulaert *et al.* (2013) propõem um engajamento teórico com a complexidade, considerando a incerteza e a complexidade do mundo social, e a complexidade das abordagens para compreender isso. Em relação ao processo de pesquisa, os autores sublinham que a complexidade destaca as relações dos pesquisadores como atores no mundo social em que estão atuando. Portanto, a análise dos estudos de inovação social deve ser reflexiva, de modo a promover espaços para os pensamentos críticos e submeter às metodologias científicas à avaliação reflexiva. Ao seguir essas diretrizes no desenvolvimento da pesquisa, busca-se assegurar a relevância dos estudos de inovação social, no âmbito acadêmico ou sociopolítico (Moulaert *et al.*, 2013).

Os procedimentos metodológicos desse estudo envolveram revisão de literatura, pesquisa documental, realização de entrevistas com alunos, professores e técnico-administrativos ligados ao Núcleo Extensionista Rondon da Universidade do Estado de Santa Catarina (NER-UDESC), grupo focal com alunos e professores partícipes do Projeto Rondon, entrevistas com gestores públicos e professores municipais de Rancho Queimado – SC, e entrevista com a coordenação-geral do projeto, no Ministério da Defesa. De um modo geral, o recorte do estudo é transversal, de modo a compreender a realidade de uma população, em determinado momento.

Dada à complexidade dos fenômenos sociais, trata-se de um estudo exploratório e descritivo. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (1994), a pesquisa exploratória é útil quando o objetivo é examinar um determinado tema que tenha sido pouco ou nada estudado anteriormente. Ademais, o estudo também é descritivo porque visa descrever as características, comportamento e percepções do fenômeno (Richardson, 1999). Em relação à abordagem, trata-se de pesquisa eminentemente qualitativa, que é apresentada como uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social de maneira a aprofundar a compreensão do objeto estudado (Richardson, 1999). Não obstante, foram utilizadas análises quantitativas com dados secundários, que podem contribuir na robustez da pesquisa e oferecer uma visão holística ao fenômeno estudado.

Nesse sentido, o pesquisador qualitativo deve considerar dois pontos principais: *i) vivência prática*: a necessidade de aproximação como fenômeno, de modo que as habilidades e conhecimento só adquirem significado através da prática vivida; *ii) capacidade de reflexão*: ter a sensibilidade de trazer o pensamento teórico para dentro das emoções, das percepções. Assim, tornar-se um pesquisador qualitativo realizado é um processo complexo, que envolve uma gama de habilidades e conhecimentos, bem como exige oportunidades para refletir, ter experiências, aprender, e se desenvolver (Johnson, 2006, Feldman e Orlikowski, 2002). Logo, durante a pesquisa, vivenciar o projeto foi essencial para compreender profundamente as percepções dos entrevistados, contudo, por vezes, foi necessário se aproximar e se distanciar do fenômeno para dedicar-se à reflexão.

Considerando o delineamento do estudo, optou-se por utilizar a técnica do estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica utilizada para um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, apropriada para situações com muitas variáveis de interesse, múltiplas fontes de dados e proposições teóricas desenvolvidas anteriormente. De modo complementar, utilizou-se a pesquisa de campo, que segundo Lakatos e Marconi (2007) consiste na observação de fatos tal como ocorrem, de modo a conseguir informações e/ou conhecimentos acerca do fenômeno, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, e clarificar conceitos.

Considerando as concepções de validade e confiabilidade, a pesquisa se primou pela triangulação de dados. Ao utilizar dados coletados por meio de diferentes técnicas e fontes, humanas e documentais, e diversas formas de análise de dados, permitiram-se diferentes perspectivas para analisar o fenômeno (Flick, 2009). Além disso, visando a robustez da pesquisa e dinamicidade na apresentação dos dados, foram utilizados softwares de análises qualitativas – Nvivo e VOSViewer, e ferramentas visuais – Wordle.

3.1. Caracterização da Amostra

A seleção da amostra contemplou atores ligados ao Projeto Rondon realizado pelo NER-UDESC, escolhidos por amostragem intencional não probabilística (Saraiva, 2002), totalizando 38 pessoas ouvidas no processo de pesquisa, conforme Tabela 4. Assim, ao proporcionar múltiplas fontes de informações, buscou-se obter maior compreensão das perspectivas dos atores sociais.

Tabela 4. Grupos, quantitativo e caracterização da amostra.

Grupo	Local	Caracterização da Amostra
Universidade	UDESC (Florianópolis); Rodeio-SC; Universidade de Brasília - UnB	16 alunos 6 técnicos-administrativos 8 professores
Comunidade	Rancho Queimado-SC	5 professores municipais
Governo Municipal	Rancho Queimado-SC	Ex-secretária de educação Ex-assistente da secretária de educação
Governo Federal	Ministério da Defesa - DF	Membro da coordenação-geral do Projeto Rondon

Fonte: Elaborado pela autora.

Para facilitar a análise, os grupos foram divididos em: *i*) coordenação estratégica; *ii*) coordenação técnica; *iii*) alunos; *iv*) professores; *v*) governo municipal; *vi*) comunidade local. Na coordenação estratégica, foi entrevistado um professor, que é o coordenador do Projeto Rondon da UDESC, um técnico-administrativo que trabalha diretamente no NER, e um membro da Coordenação-Geral do Projeto Rondon, no Ministério da Defesa. Esse grupo representa uma maior aproximação com a evolução do projeto, facilitando a coleta de dados sobre a origem, objetivos, barreiras, facilitadores, dinâmica de processos e resultados.

A coordenação técnica é representada por professores, técnico-administrativos e alunos que participaram do Projeto Rondon realizado pelo NER-UDESC como coordenadores de equipes durante as operações. Esses atores têm um contato maior com a gestão municipal, bem como assumem responsabilidades de liderar grupos, dirimir conflitos e coordenar atividades. Nesse grupo, foi utilizada a amostragem por saturação, conforme detalhado no tópico 3.4.1, de modo que foram entrevistados três professores, cinco técnicos e um aluno.

Os alunos representam o perfil do universitário no Projeto Rondon realizado pelo NER-UDESC. Nessa perspectiva, a amostra foi pensada para compreender amplamente o

papel do aluno no projeto, alguns já haviam se formado, isso trouxe uma riqueza de visões e experiências. O grupo de professores, por sua vez, caracteriza a relação direta com os alunos, na perspectiva da influência do projeto na formação acadêmica. Foram realizados dois grupos focais com alunos, e um grupo focal com professores.

Houve um delineamento na amostra do governo municipal visando à área da educação, pois, o contato inicial do município de Rancho Queimado com a UDESC, para o desenvolvimento do Projeto Rondon na região, foi iniciado pela secretária de educação na época, em 2013. Assim, a amostra caracteriza a totalidade de atores, no âmbito educacional, ligados diretamente às atividades de planejamento e articulação municipal para o desenvolvimento do projeto, representada pela ex-secretária de educação e uma assistente.

Visando à área de educação, a amostra dos atores da comunidade de Rancho Queimado será representada por professores municipais. Educadores têm um papel relevante como multiplicadores do conhecimento e articuladores locais, assim, a amostra foi pensada para representar os resultados do projeto na comunidade. Para tanto, foram entrevistadas cinco professores municipais, que corresponde à totalidade de professores de um Centro Educacional do município que haviam participado do Projeto Rondon.

3.2. Caracterização do *Locus* da Pesquisa

3.2.1. Projeto Rondon

O Projeto Rondon, considerado o maior programa de extensão universitária do país (Defesa, 2018), foi idealizado pelo professor Wilson Choeri da antiga Universidade de Estado da Guanabara (UEG). O nome foi inspirado na figura do bandeirante e pioneiro da integração nacional Marechal Cândido da Silva Rondon. A primeira operação concretizou-se no ano de 1967 com a participação de trinta universitários na Operação denominada “Zero” na Amazônia. Essa operação teve como objetivo levar estudantes universitários a ter contato com o interior da Amazônia, a fim de compreender melhor o Brasil e trabalhar em benefício das comunidades carentes daquela região (Barreto, 2008).

Vinte e dois anos depois, em 1989, o projeto foi extinto pelo Governo Federal, até o ano de 2003 quando estudantes universitários elaboram uma proposta à Presidência da República, que foi encaminhada, através da União Nacional dos Estudantes, sugerindo sua reativação. Para viabilizar a proposta apresentada, foi criado, em março de 2004, um Grupo de Trabalho Interministerial, que estabeleceu as diretrizes, objetivos do projeto e definiu a sistemática de trabalho a ser adotada na sua execução (Barreto, 2008).

Coordenado pelo Ministério da Defesa, desde o seu relançamento, em 2005, foi disposto um novo direcionamento estratégico para as atividades e operações, visto que, as mudanças ocorridas no Brasil durante o período em que o Projeto permaneceu desativado provocaram a necessidade de incluir novas áreas e metodologias em sua segunda fase (Mundo Rondon, 2014). Nessa nova perspectiva da extensão universitária, o Projeto Rondon tem o ideal de integração social, que envolve a participação voluntária de estudantes universitários na busca de soluções inovadoras e duradouras, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de comunidades carentes e ampliem o bem-estar da população (Defesa, 2018).

Ressalta-se, nessa nova fase, a preocupação para que o Projeto não seja considerado assistencialista (Projeto Rondon, 2015). Com essa nova concepção, as estratégias para a realização das operações do Projeto Rondon foram direcionadas para o atendimento às necessidades sociais, ambientais e econômicas da população, priorizando o desenvolvimento sustentável das comunidades locais, a construção e promoção da cidadania e o bem-estar social (Defesa, 2018).

Através dessa reestruturação, o projeto incentiva a participação das comunidades na formulação de propostas e na busca de soluções para seus principais problemas, promove a socialização de experiências regionais, incentivando a criação de projetos inovadores, incentiva à busca por soluções sustentáveis para a inclusão social em municípios com baixo índice de desenvolvimento, e prioriza a formação de multiplicadores entre produtores, agentes públicos, professores e lideranças locais, favorecendo no longo prazo o desenvolvimento da comunidade, a geração de renda, a preservação do meio ambiente e a gestão da administração local (Defesa, 2018).

Considerado uma ferramenta de transformação, tanto de universitários quanto das comunidades beneficiadas, o Projeto Rondon prioriza a formação de multiplicadores entre produtores, agentes públicos, professores e lideranças locais, permitindo que ações tenham efeitos duradouros, favorecendo a população, a economia, o meio ambiente e a administração local, em uma estratégia em longo prazo. Além disso, evidencia-se a contribuição do projeto para a formação acadêmica, o conhecimento da realidade brasileira e o aprimoramento de valores humanitários, manifestados na intensificação do compromisso com a responsabilidade social e coletiva, em prol da cidadania e bem-estar social (Defesa, 2018)

O Projeto Rondon é conduzido em estreita parceria com inúmeros atores governamentais, como Governos Estaduais, das Prefeituras Municipais, da Associação Nacional dos Rondonistas, da União Nacional dos Estudantes, de Organizações Não Governamentais, de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e de Organizações

da Sociedade Civil, além disso, tem o apoio das Forças Armadas, que proporcionam o suporte logístico e a segurança necessários às operações (Defesa, 2018).

Não obstante as operações de âmbito nacional, coordenadas pelo Ministério da Defesa, existem atualmente diversas iniciativas institucionais de caráter regional, de modo que as universidades, dentro de estruturas próprias, possam formatar suas operações, com o propósito de levar ações de cidadania que auxiliem na transformação das comunidades, bem como de compartilhar conhecimentos e valores regionais (Mundo Rondon, 2014). Exemplo disso é o Núcleo Extensionista Rondon (NER), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), *locus* principal dessa pesquisa.

3.2.2. Núcleo Extensionista Rondon (NER-UDESC)

Dentro da estrutura de extensão da UDESC, foi criado em 2010, através da Portaria 1192, o Núcleo Extensionista Rondon (NER-UDESC). Com o objetivo de possibilitar o desenvolvimento sustentável do conhecimento acadêmico, cultural e social, possibilita o intercâmbio dos acadêmicos e a inserção da universidade em diferentes áreas de conhecimento e em diversos cenários de Santa Catarina, na busca do desenvolvimento regional, buscando-se, assim, a garantia da interdisciplinaridade, da interação entre a universidade e a sociedade, da qualidade e do impacto das ações de extensão no âmbito da UDESC, reforçando a missão da universidade diante a realidade social (UDESC, 2018).

Dentro os objetivos específicos do NER-UDESC estão: avaliar a realidade social e cultural local e nacional; associar seu campo de formação profissional com as necessidades da comunidade; contribuir para a formação do universitário como cidadão; identificar novas metodologias para atuação profissional aplicada à realidade cultural e social; balizar projetos de atuação cultural e social realizados no país; subsidiar a elaboração e aplicação de oficinas multidisciplinares; integrar o acadêmico ao processo de desenvolvimento nacional, por meio de ações participativas sobre a realidade do País (UDESC, 2018).

Além disso, tem outros objetivos voltados para o fortalecimento da extensão universitária, como conhecer o percurso histórico da extensão universitária; reconhecer a pesquisa e a extensão como indissociáveis na prática pedagógica/ensino; identificar as contribuições da extensão para a formação acadêmica; perceber a contribuição da extensão para o meio acadêmico cultural e social; reconhecer os tipos de técnicas utilizadas em atividades de extensão; distinguir os conteúdos correspondentes à extensão no espaço de campo; identificar os elementos que fazem parte da estrutura de projetos para ações de extensão (UDESC, 2018).

Em uma perspectiva intersetorial, na política de Extensão da UDESC, através da Resolução 007/2011, é posto o incentivo às parcerias entre os setores público, privado, sociedade civil, comunidade acadêmica e comunidade em geral, tendo em vista a possibilitar ações interdepartamentais, intercentros, interinstitucionais, sob a forma de consórcios, redes ou parcerias, bem como promover ações articuladas com os órgãos de fomento e de estímulo às políticas públicas relacionadas às áreas temáticas da extensão.

Nesse sentido, até julho de 2018, o NER-UDESC promoveu 15 operações, com cerca de 10 mil atividades, 2,7 mil extensionistas e 250 mil pessoas contempladas, em 162 municípios catarinenses, 6 do Paraná, 5 de Goiás, 1 no Distrito Federal e 1 da Argentina, conforme Tabela 5. O projeto caracteriza-se por um período de 10 dias de imersão nos municípios, onde são realizadas oficinas nas áreas da extensão universitária: educação; saúde; meio ambiente; direitos humanos e justiça; cultura; comunicação e trabalho (UDESC, 2018).

Tabela 5. Histórico de operações do Núcleo Extensionista Rondon (NER-UDESC).

Operação	Ano	Municípios parceiros	Univer./Inst. parceiras	Comunidade	Alunos	Ações
Contestado	2010	Calmon e Matos Costa	UnB	2000	20	70
Fronteira	2011	Guarujá do Sul, Palma Sola, São José do Cedro, Anchieta, Dionísio Cerqueira e Princesa, Bom Jesus do Sul, Barracão e Bernardo de Irigoyen-Argentina.	UnB, Faculdade Projeção/DF, IFSC, UERR	8230	130	232
Caminho dos Tropeiros	2011	Bom Retiro, Urubici, São Joaquim, Bom Jardim da Serra, Urupema, Rio Rufino, Bocaina do Sul, Palmeira, Otacílio Costa, Lages, Ponte Alta, Correa Pinto, São José do Cerrito, Anita Garibaldi e Capão Alto.	UnB, Faculdade Projeção/DF, IFSC, UFFS, IFRS, UFCSPA	15.000	250	502
Serra & Mar	2012	Jacinto Machado, Praia Grande, Santa Rosa do Sul, Sangão, Morro da Fumaça, Urussanga e Lauro Müller.	UnB, IFSC, UFFS, UFCSPA, NOVAFAPI	13.000	17	450
Integração	2013	Palhoça, Biguaçu, Santo Amaro da Imperatriz, Angelina, Rancho Queimado, São Pedro de Alcântara, Antônio Carlos, Anitápolis, São Bonifácio, Governador Celso Ramos e São Joaquim.	IFSC, UFSC, UFFS, UFSCPA, UEPG e FMP	20.364	200	528
Vanderlei Alves	2014	Campo Alegre, Canoinhas, Irineópolis, Mafra, Monte Castelo, Papanduva, Rio Negrinho, São Bento do Sul e Três Barras, em SC; e Agudos do Sul, Campo do Tenente, Piên e Rio Negro, no PR.	UEPG; UFFS, UFSC, UFCSPA; Instituto Fazer, UnB; e IFSC.	29 496	220	964
Grande Oeste	2014	Águas de Chapecó, Cunhataí, Maravilha, Flor do Sertão, Sul Brasil, Saudades, Serra Alta, São Carlos, Saltinho, Romelândia. Riqueza, Pinhalzinho, Palmitos, Modelo, Iraceminha.	UEPG; UFFS, UFCSPA e IFSC.	21 690	265	636
Caminhos do Ouro	2014	Abadiânia, Águas Lindas de Goiás, Alexânia, Corumbá de Goiás e Cocalzinho de Goiás.	Instituto Fazer, UFFS e IFSC.	12 000	100	300

Rio do Peixe	2015	Abdon Batista, Arroio Trinta, Curitiba, Fraiburgo, Frei Rogério, Lebon Régis, Monte Carlo, Salto Veloso, Vargem, São Cristóvão do Sul e Zortéa	UFFS, IFSC, UFSC e UERR.	18 000	225	945
Elpídio Barbosa	2015	Joinville, São Francisco do Sul, Garuva, Itapoá, Guaramirim e Barra Velha.	UFFS, IFSC, UFSC UFRGS, UEPG, PUC Minas, UNIPLAC, UFSM ESCS e Instituto Fazer.	24982	260	1004
Alto Vale	2016	Agronômica, Atalanta, Dona Emma, Ibirama, Imbuia, Ituporanga, José Boiteux, Laurentino, Lontras, Mirim Doce, Petrolândia, Pouso Redondo, Presidente Nereu, Rio do Campo, Rio do Oeste, Rio do Sul, Santa Terezinha, Taió, Trombudo Central e Vitor Meireles.	UFFS, ESALQ - USP, Unifal, FAMENA, UFSC, IFSC e Instituto Fazer.	60431	230	1481
Portal D'Oeste	2016	Alto Bela Vista, Arabutã, Entre Rios, Faxinal dos Guedes, Itá, Ipumirim, Lajeado Grande, Lindóia do Sul, Presidente Castello Branco, Seara, Xanxerê e Xaxim.	UFFS, FAMEMA, ESCS, IFPR, UFRR, UFSC, Unirio e do Instituto Fazer.	32104	250	1275
Caminhos do Sul	2017	Armazém; Balneário Rincão; Braço do Norte; Cocal do Sul; Garopaba; Gravatal; Imbituba; Jaguaruna; Laguna; Morro da Fumaça; Nova Veneza; Orleans; Paulo Lopes; Pedras Grandes; Pescaria Brava; Sangão; Santa Rosa de Lima; São Ludgero; São Martinho; Treviso; Tubarão; e Urussanga.	UFFS, FAMEMA, IFRS, IFPR, UFSC, IFSC, UNIRIO, Instituto Fazer, UNESC, UNIVALI, UNIPLAC, ESALQ-USP e UNILAGO.	50240	340	1250
Brasílias	2017	Estrutural	Detran-DF	3200	40	71
Encantos do vale	2018	Ascurra, Benedito Novo, Blumenau, Botuverá, Brusque, Doutor Pedrinho, Gaspar, Ilhota, Luiz Alves, Pomerode, Rodeio e Timbó.	UFFS, IFSC, Unirio, IFRS, UFSC, UNESC, UFV, CELER Faculdades, Instituto FAZER e UnB.	38140	260	889

Fonte: Elaborada pela autora – dados no *site* da UDESC.

Não obstante o NER ser o *locus* principal dessa pesquisa, é necessário caracterizar, de modo complementar, o Município de Rancho Queimado – SC, onde foram realizadas entrevistas com gestoras municipais e com a comunidade, bem como o Município de Rodeio – SC, onde foi realizado grupo focal com alunos partícipes do projeto. Em Rancho Queimado aconteceu a “Operação Integração”, em 2013, conforme apresentado na Tabela 5. Rancho Queimado, localizado a 60 km de Florianópolis, é um município do Estado de Santa Catarina, com uma população estimada de 2.800 pessoas. A região pertenceu ao município de São José até o ano de 1962, quando ocorreu a emancipação. A principal atividade econômica é a agricultura, contudo, destaca-se o potencial turístico da região. Na área da educação pública, que delineou a amostra no município, Rancho Queimado conta com 3 escolas municipais e 2 estaduais (IBGE, 2018).

Em Rodeio, aconteceu a “Operação Encantos do Vale”, em julho de 2018. Rodeio é outro município de Santa Catarina, localizado a 180 km de Florianópolis, possui uma população de aproximadamente 11.500 pessoas. A região pertenceu a Timbó até o ano de 1936, quando ocorreu a emancipação. A economia é baseada nas empresas têxteis (fiações e malharias em geral) e madeireiras. Colônia italiana, o município também se destaca pelo potencial turístico da região. Rodeio possui forte ligação religiosa, a ordem que possui autonomia no município é a franciscana, que teve papel fundamental na educação da cidade (IBGE, 2018).

Assim como a amostra, o *locus* da pesquisa foi pensado para proporcionar múltiplas fontes de informações e uma maior compreensão das perspectivas dos atores sociais envolvidos no Projeto Rondon.

3.3. Procedimentos de Coleta de Dados

A primeira etapa da pesquisa consistiu na revisão de literatura a fim de identificar principais conceitos e características dos ecossistemas de inovação, inovação social e ecossistemas de inovação social, conforme apresentado no referencial teórico. Considerando as universidades como elementos-chave no ecossistema de inovação, através do seu envolvimento com parceiros públicos e privados (Hall, Link & Scott, 2003), foi realizada também uma pesquisa nas bases da *Web of Science* e *Scielo*, referente à última década, (entre 2008 e março de 2018), utilizando-se da equação “*ecosystem**” AND “*innovation**” AND “*universit**”, em inglês e português – no título, palavra-chave e resumo. O símbolo “*” aceita incluir variações das palavras pesquisadas. Excluindo as redundâncias, foram obtidos 137 artigos.

Para que a pesquisa refletisse o mais próximo possível do tema de pesquisa, foram utilizados os seguintes critérios de seleção: *i)* ser artigo científico; *ii)* ser publicado em periódicos avaliados por pares; *iii)* ser aderente ao objetivo da pesquisa; *iv)* discutir a atuação das universidades nos ecossistemas; *v)* descrever pesquisas teóricas-empíricas; e, *vi)* ser publicado em periódicos cientificamente relevantes (mínimo B2 ou fator de impacto equivalente). Foi realizada a leitura dos títulos e resumos dos artigos para seleção conforme critérios de inclusão e exclusão, caso não fosse possível selecionar o artigo por essa leitura, foi realizada a leitura completa do artigo. Após essa etapa restaram 46 artigos pertinentes à discussão.

Sobre a atratividade do tema, é possível identificar que na base de dados da *Web of Science* houve um aumento considerável de publicações a partir de 2015, já na base da *Scielo*, percebem-se poucas publicações, conforme Figura 6.

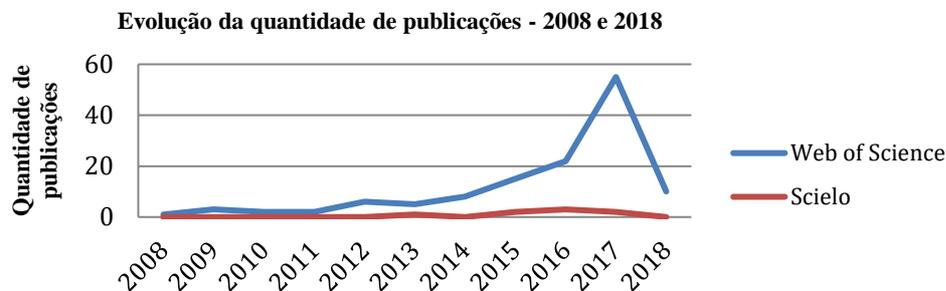


Figura 6. Evolução da quantidade de publicações entre 2008 e 2018 sobre universidades e ecossistemas de inovação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Haja vista que a perspectiva ecossistêmica é muito vantajosa para compreender a inovação social holisticamente (Bloom & Dees, 2008), foi realizada uma pesquisa nas bases da *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo*, *Emerald*, *Proquest* e *Spell* referente aos últimos cinco anos, (entre 2012 e 2018), utilizando-se da equação “*ecosystem**” AND “*social innovation**” em inglês e português – no título, palavra-chave e resumo. Foram obtidos 82 artigos. Utilizando os mesmos critérios de inclusão revisão de literatura acima, excluindo as redundâncias, restaram 16 artigos pertinentes à discussão. A Figura 7 apresenta a evolução dessa publicação:

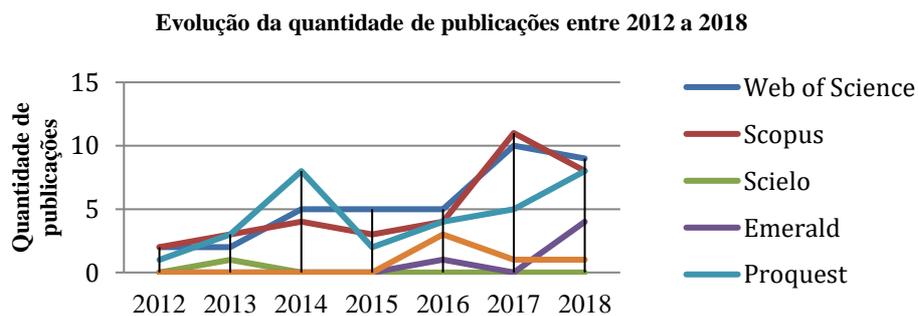


Figura 7. Evolução da quantidade de publicações entre 2008 e 2018 sobre ecossistemas de inovação social.

Fonte: Elaborado pela autora.

A revisão de literatura baseou a construção dos roteiros de entrevistas semiestruturados e grupos focais (Apêndice A). Foram elaborados 4 roteiros de entrevista (coordenação estratégica, coordenação técnica, governo municipal e comunidade local) e 2 roteiros de grupo focal (alunos e professores.). Havia um núcleo comum, mas considerava as especificidades dos grupos. Para a construção dos roteiros, foram utilizadas as dimensões:

inovação; atores e relações; resultados e benefícios, e processo (envolvimento inicial, planejamento, experiência vivida e acompanhamento).

A etapa empírica, por sua vez, inicia-se em outubro de 2017, a Figura 8 ajuda a compreender a trajetória.

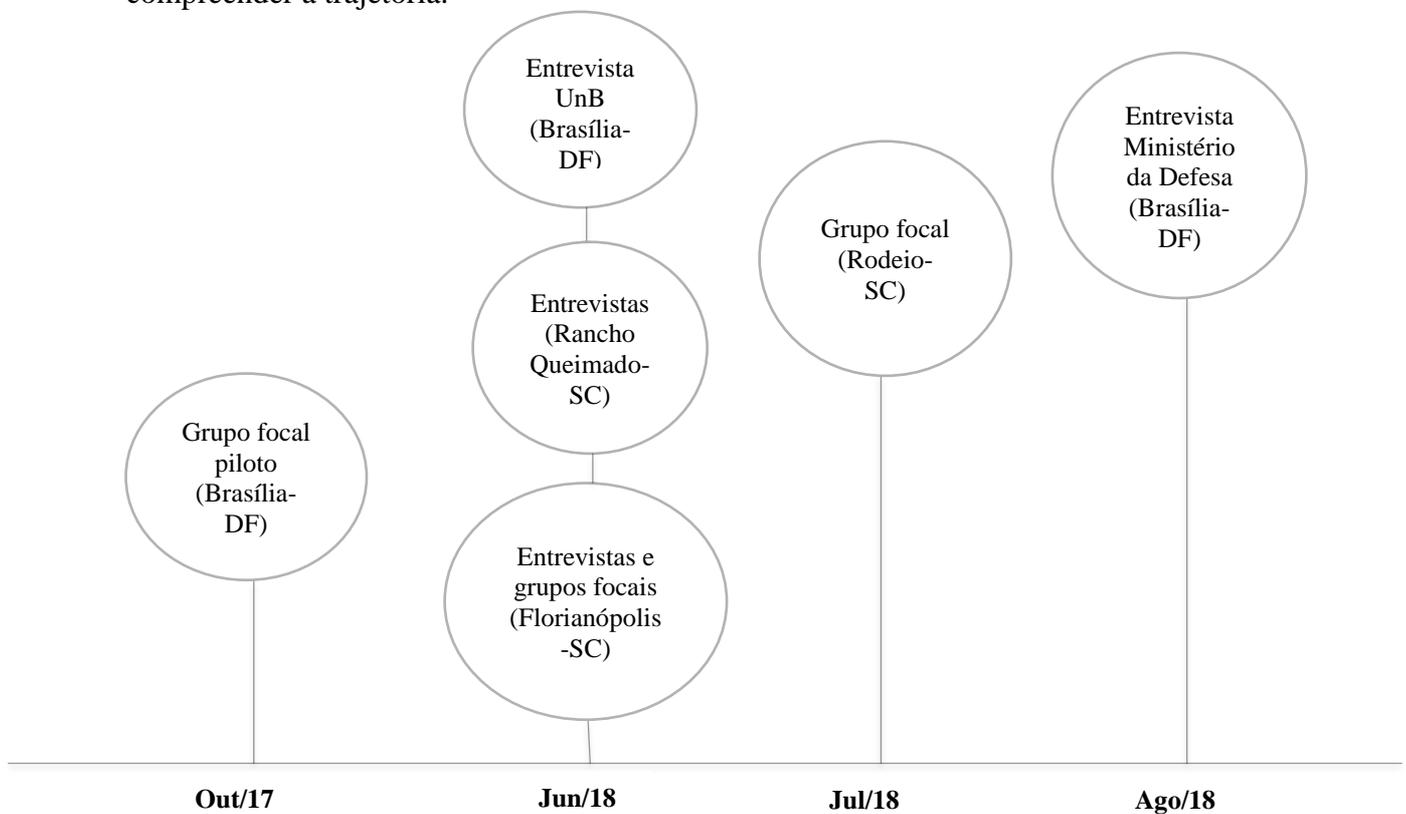


Figura 8. Linha do tempo do desenvolvimento da coleta de dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Aconteceu em outubro de 2017, em Brasília- DF, o Congresso Nacional do Projeto Rondon, que reuniu professores e alunos de diferentes universidades a fim de compartilhar suas experiências. Houve nesse momento, o primeiro contato com o NER-UDESC. Durante o evento, no dia 27 de outubro de 2017, foi realizado um grupo focal com 7 estudantes dos Estados de Minas de Gerais, Rio de Janeiro e Santa Catarina, que participaram do Projeto Rondon, coordenado pelo Ministério da Defesa ou organizado pela sua própria universidade. O grupo focal durou aproximadamente 2 horas. O roteiro, previamente definido, foi dividido em seis categorias: contexto; atores e relações; inovação; processo; transformações e resultados; e possibilidades e perspectivas. Pela alteração posterior dos roteiros de entrevista, decidiu-se não utilizar esse grupo focal na pesquisa, contudo, compreende-se que esse primeiro contato com os alunos foi fundamental para compreender melhor o projeto, desenvolver a técnica do grupo focal e refinar o instrumento de pesquisa.

Assim, de fato, a primeira coleta de dados ocorreu durante 04 a 08 de junho de 2018,

em Florianópolis-SC e Rancho Queimado-SC. Nesse momento, além de entrevistas semiestruturadas, foram realizados dois grupos focais, que segundo Westphal, Bógus e Faria (1996) é uma técnica de pesquisa que utiliza sessões grupais para facilitar a discussão em torno de um tópico específico e capturar expressões, percepções e sentimentos psicossociológicas e culturais. Pela dimensão do grupo proposta por Debus (1998), é geralmente recomendável entre 6 a 15 participantes, porém há uma tendência em formar grupos menores, constituídos de 5 a 7 pessoas, denominados de “minigrupos”.

Utilizando a diretriz de Debus (1998), o primeiro grupo focal foi formado por 7 alunos, caracterizado como grupo focal 1, foi realizado em uma sala de aula da UDESC, no dia 06/06/2018, com duração de 1h31min, todos moravam em Florianópolis, mas chama atenção um(a) aluno(a) originado(a) do Timor Leste. Os cursos e a situação acadêmica são caracterizados na Tabela 6.

Tabela 6. Caracterização do Grupo Focal 1.

Curso	Situação	Nível acadêmico
História	Cursante	Graduação
Administração pública	Formado(a)	Graduação
Administração pública	Formado(a)	Graduação
Administração Pública	Cursante	Graduação
Geografia	Cursante	Graduação
Pedagogia	Cursante	Graduação
Licenciatura em artes visuais	Cursante	Graduação

Fonte: Elaborado pela autora.

Já o segundo grupo foi constituído de 4 professores da UDESC, que apesar de não possuir a quantidade de participantes desejada, entende-se que foram conduzidas as técnicas de um grupo focal. Foi realizado em uma sala de reuniões da UDESC, no dia 07/06/2018, com duração de 1h54min, caracterizado como grupo focal 2.

No dia 07/06/2018 foi realizada uma entrevista com o coordenador do NER, com duração de 2h25min. No dia 06/06/2018, foi entrevistado um servidor do NER, com duração de 1h08min. No decorrer da semana, foram entrevistados professores, técnico-administrativos e alunos que coordenaram equipes no projeto, conforme caracterizado na Tabela 8. Em Rancho Queimado, no dia 05/06/2018, foram entrevistados a ex-secretária de educação, ex-assistente da secretaria de educação e um(a) professor(a), já no dia 08/06/2018 foram entrevistados quatro professores. Em Brasília, no dia 25/06/2018, foi realizada uma entrevista

com um professor, também coordenador de equipe, e consultor do NER, e que já participou de todas as operações, aconteceu em uma sala de reuniões da UnB e durou 2h04min.

Visando uma aproximação do fenômeno, compreender as emoções percebidas nas entrevistas e dar significado às palavras não ditas, optou-se pela participação em uma operação do projeto. Evidencia-se que não foi utilizada observação participante, o intuito era apenas vivenciar aquela experiência. Foram 10 dias de imersão na cidade de Rodeio-SC, de 11 a 21 de julho de 2018, com uma equipe de 12 pessoas, participando de todas as atividades da “Operação Encantos do Vale”, organizada pelo NER-UDESC. No dia 20/07/2018, no próprio alojamento, foi realizado um grupo focal com 8 alunos, todos cursantes, com duração de 1h27min. Os cursos e cidade de origem são caracterizados na Tabela 7.

Tabela 7. Caracterização do Grupo Focal 3.

Curso	Situação	Nível acadêmico
Psicologia	Cursante	Graduação
Ciências Contábeis	Cursante	Graduação
Antropologia	Cursante	Doutorado
Químico	Cursante	Mestrado
Fisioterapia	Cursante	Graduação
Enfermagem	Cursante	Graduação
Engenharia química	Cursante	Graduação
Engenharia de petróleo	Cursante	Graduação

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, no dia 03/08/2018, foi realizada uma entrevista na coordenação-geral do Projeto Rondon, no Ministério da Defesa, em Brasília-DF, com duração de 1h01min. Ressalta-se que, no decorrer da pesquisa, o NER-UDESC disponibilizou informações e documentos necessários para o desenvolvimento da pesquisa e análise documental. Outras fontes de dados foram essenciais para a pesquisa, tais como *sites*, fotos e vídeos.

Considerando a divisão proposta (coordenação estratégica, coordenação técnica, alunos, professores, governo municipal, comunidade local), a fim de compilar as informações, identificar os grupos, e codificação dos entrevistados, apresenta-se a Tabela 8, com um panorama das coletas de dados, totalizando 18 horas e 40 minutos, entre entrevistas e grupos focais, todos de forma presencial.

Tabela 8. Panorama da coleta de dados.

Data	Local	Técnica de coleta	Duração	Grupo	Caracterização	Codificação
04/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Entrevista Semiestruturada	40:58	Coordenação técnica	Técnico- administrativo	CoorTécTéc1
05/06/2018	Rancho Queimado - SC	Entrevista Semiestruturada	38:11	Governo Municipal	Ex-secretária de educação	GovMun1
05/06/2018	Rancho Queimado - SC	Entrevista Semiestruturada	19:51	Governo Municipal	Ex-assistente da secretaria de educação	GovMun2
05/06/2018	Rancho Queimado - SC	Entrevista Semiestruturada	22:55	Comunidade local	Professor	Comunid1
05/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Entrevista Semiestruturada	44:04	Coordenação técnica	Técnico- administrativo	CoorTécTéc2
06/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Entrevista Semiestruturada	25:00	Coordenação técnica	Técnico- administrativo	CoorTécTéc3
06/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Grupo Focal 1	1:31:00	Aluno	Alunos	Alu1, Alu2, Alu3, Alu4, Alu5, Alu6, Alu7
06/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Entrevista Semiestruturada	1:08:00	Coordenação estratégica	Técnico- administrativo	CoorEstrTéc1
06/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Entrevista Semiestruturada	22:18	Coordenação técnica	Técnico- administrativo	CoorTécTéc4
06/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Entrevista Semiestruturada	28:11	Coordenação técnica	Técnico- administrativo	CoordTécTéc5
07/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Entrevista Semiestruturada	1:22:00	Coordenação técnica	Professor	CoordTécProf1
07/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Entrevista Semiestruturada	23:18	Coordenação técnica	Professor	CoordTécProf2
07/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Grupo Focal 2	1:54:00	Professor	Professores	Prof1, Prof2, Prof3, Prof4
07/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Entrevista Semiestruturada	20:17	Coordenação técnica	Aluno	CoordTécAlu1
07/06/2018	UDESC- Florianópolis- SC	Entrevista Semiestruturada	2:25:00	Coordenação estratégica	Professor	CoordEstrProf1
08/06/2018	Rancho Queimado-SC	Entrevista Semiestruturada	15:42	Comunidade local	Professor	Comunid2
08/06/2018	Rancho Queimado-SC	Entrevista Semiestruturada	15:02	Comunidade local	Professor	Comunid3
08/06/2018	Rancho Queimado-SC	Entrevista Semiestruturada	18:03	Comunidade local	Professor	Comunid4
08/06/2018	Rancho Queimado-SC	Entrevista Semiestruturada	10:12	Comunidade local	Professor	Comunid5

25/06/2018	Brasília- DF	Entrevista Semiestruturada	2:04:00	Coordenação técnica	Professor	CoordTécProf3
20/07/2018	Rodeio-SC	Grupo Focal 3	1:27:00	Aluno	Alunos	Alu8, Alu9, Alu10, Alu11, Alu12, Alu13, Alu14, Alu15
03/08/2018	Brasília	Entrevista Semiestruturada	1:01:00	Coordenação estratégica	Tenente- Coronel	CoordEstrMD

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4. Procedimentos de Análise dos Dados

A revisão de literatura possibilitou a fundamentação teórica do roteiro de entrevista, bem como as dimensões utilizadas: inovação; atores e relações; resultados e benefícios; e processo (envolvimento inicial, planejamento, experiência vivida, acompanhamento), conforme Apêndice A. Contudo, as dimensões foram refinadas através da pesquisa empírica. Desde a primeira etapa, utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2011), que possibilita extrair relações entre as categorias definidas a partir da revisão de literatura, identificar padrões associados a cada categoria e acrescentar categorias complementares a partir dos dados coletados. De modo complementar, foi utilizada análise bibliométrica.

Na tentativa de buscar consistência metodológica e robustez para a pesquisa, foi utilizada a proposição de Hernández-Nieto (2002) intitulado Coeficiente de Validação de Conteúdo (*CVC*), que permite calcular a validade de conteúdo de cada item individualmente (*CVC_c*) e a validade de todo o instrumento (*CVC_i*) por meio de coeficientes. Contudo, dos três critérios propostos pelo autor, foram utilizados apenas clareza de linguagem e pertinência prática, não constou a relevância teórica, conforme Apêndice B.

Assim, entre maio e junho de 2018, os roteiros de entrevistas foram encaminhados para cinco juízes: um professor na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos; uma professora da Universidade de Brasília - UnB; um doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UnB); uma professora na Universidade Federal de Campina Grande – UFCG; um professor da Universidade Católica de Brasília – UCB.

O cálculo do CVC foi realizado a partir das seguintes etapas (Hernández-Nieto, 2002):

- i) Com base nas notas dos juízes (1 a 5), calcula-se a média das notas de cada item (M_x), onde $i = I$ representa a soma das notas dos juízes, e j o número de juízes.

$$M_x = \frac{\sum_{i=1}^J x_i}{J}$$

- ii) Através das médias, obtém-se o CVC inicial (CVC_i) de cada item, dividindo-se pelo valor máximo que a questão poderia receber de clareza ou pertinência.

$$CVC_i = \frac{M_x}{V_{máx}}$$

- iii) A terceira etapa envolve o cálculo do erro (Pe_i), para minimizar os vieses da avaliação. Assim, divide-se o (1) pelo número de juízes avaliadores, elevado pelo mesmo número de avaliadores.

$$Pe_i = \left(\frac{1}{J}\right)^J$$

- iv) Através da subtração do (CVC_i) pelo (Pe_i), é obtido o CVC final (CVC_c) de cada item, conforme cálculo abaixo.

$$CVC_c = CVC_i - Pe_i$$

- v) Por fim, calcula-se o coeficiente total (CVC_t), para cada uma das características (clareza de linguagem e pertinência prática), subtraindo a média do CVC_i ($MCVC_i$) pela média do Pe_i (MPe_i). O CVC_t demonstra a validade de todo o instrumento, obtido a partir da média dos coeficientes de validação de cada item (CVC_c) para cada critério definido.

$$CVC_t = Mcvc_i - Mpe_i$$

Hernández-Nieto (2002) estabelece que, na escala entre 0,0 e 1,00 de avaliação do CVC_c e CVC_t, valores menores de 0,80 representam validade e concordância inaceitáveis; valores iguais ou maiores de 0,80 e menores de 0,90, são considerados com validade e concordância satisfatórias; e valores iguais ou acima de 0,90 até o limite de 1,00, apresentam validade e concordância excelentes. Nesse sentido, conforme demonstrado na Tabela 9 e no Apêndice B, observa-se que o coeficientes totais (CVCT) dos critérios quanto à clareza de linguagem e pertinência prática apresentaram valores de validação considerados excelentes (acima de 0,90), podendo-se afirmar a adequação geral do roteiros de entrevistas e grupos focais.

Tabela 9. Coeficiente Total (CVCT) dos roteiros de entrevistas e grupo focais.

	CVCT Clareza	CVCT Pertinência prática	CVCT - Média dos critérios
Coordenação estratégica	0,94	0,95	0,94
Coordenação técnica	0,97	0,98	0,98
Alunos	0,95	0,98	0,97
Professores	0,97	0,99	0,98
Comunidade	0,91	0,96	0,94
Governo municipal	0,98	0,99	0,98

Fonte: Dados da pesquisa.

Contudo, conforme demonstrado no Apêndice B, o CVC_c de quatro itens referentes à clareza no roteiro da comunidade foram considerados insatisfatórios, os demais foram considerados satisfatórios (valor entre 0,80 e 0,90) ou excelentes (acima de 0,90) pelos critérios estabelecidos. Apesar disso, através dos *feedbacks* qualitativos dos juízes e do processo autocrítico da pesquisa, alguns itens foram alterados, incluídos ou excluídos, conforme demonstrado no Apêndice B. Observa-se que os três itens considerados insatisfatórios do roteiro da comunidade foram excluídos, um apenas foi alterado para dar maior clareza.

São apresentadas algumas reflexões acerca do processo de validação das entrevistas, considerando pontos fortes e fracos do uso do CVC. Primeiramente, os roteiros ficaram muito extensos. Como havia um núcleo-comum, poderia ter submetido apenas um roteiro integrado à validação dos juízes, isso facilitaria o processo. Além disso, os maiores apontamentos da validação eram quanto à clareza dos itens, porém, as entrevistas são dinâmicas e a clareza da linguagem pode ser facilmente alcançada com a reformulação de frases. Por outro lado, a validação foi essencialmente relevante no processo de autocrítica e

reflexão, alguns itens foram excluídos por isso (não pelas notas), algumas questões foram revisitadas e algumas sugestões foram incorporadas. A versão final dos roteiros de entrevistas está disposta no Apêndice C.

Parece ser demasiadamente complexo usar “matemática pura” para validação qualitativa. Assim, pela experiência empírica, considera-se que, apesar de válido para o refinamento do instrumento de pesquisa, o método CVC não é o mais adequado para pesquisas qualitativas. Entretanto, somente o fato de colocar à prova o instrumento, pôde auxiliar na qualidade da elaboração dos itens, bem como no refinamento das ideias. O maior ganho, contudo, é o *feedback* qualitativo dos juízes, alguma questão esquecida, algum item inapropriado, alguma sugestão de pesquisa são, de fato, insumos que afetam diretamente os resultados e primor do estudo.

Assim, ao submeter os itens dos roteiros a profissionais experientes na temática, espera-se um processo de autorreflexão do pesquisador através dos *feedbacks*. As sugestões quanto à pertinência dos itens no contexto e objetivos propostos, pode auxiliar no refinamento das ideias. Um espaço aberto para a crítica qualitativa dos avaliadores pode contribuir na identificação de questões faltantes e na melhoria do instrumento. Além disso, a prática pode contribuir no desenvolvimento de redes colaborativas de pesquisa, haja vista que pode aproximar pesquisadores de diferentes universidades ou centros.

As entrevistas e os grupos focais foram gravados e transcritos (com auxílio do software *Dictation.io*), totalizando 288 páginas. Compreende-se que no próprio processo de transcrição foi realizada a pré-análise (Bardin, 2011), de modo que foi possível realçar as combinações de falas, contraposições de opiniões, e considerações relevantes para o fenômeno. Além disso, esse momento foi fundamental para os insights que subsidiaram as próximas etapas.

Com o conteúdo transcrito, passou-se para a fase que Bardin (2011) chama de “exploração do material”, de modo que foi realizada uma análise qualitativa usando o software Nvivo. Utilizou-se a ferramenta de análise por frequência de palavras, com o critério de no mínimo 40 palavras (incluindo similares), conforme Tabela 10. Observa-se que as doze primeiras palavras esclarecem o que é o Projeto Rondon, bem como quem são os atores principais. O outro grupo de palavras refere-se ao objetivo do projeto e como é realizado.

Tabela 10. Palavras mais frequentes das entrevistas e grupos focais.

Palavra	Contagem
Rondon	410
Universidade	325
Professores	296
Fazer	293
Comunidade	269
Alunos	232
Oficina	209
Extensão	146
Conhecimento	111
Grupos	111
Prefeitura	101
Diferente	90
Educação	89
Experiência	84
Problemas	84
Equipe	84
Formação	77
Juntos	66
Melhor	65
Ações	65
Troca	55
Realidade	51
Necessidades	50
Aprender	43

Fonte: *Software Nvivo.*

Ademais, foi realizada uma análise de *cluster* com as palavras mais frequentes, conforme Figura 9. Ressalta-se a construção coletiva e aprendizado do projeto, envolvendo troca, educação e conhecimento.

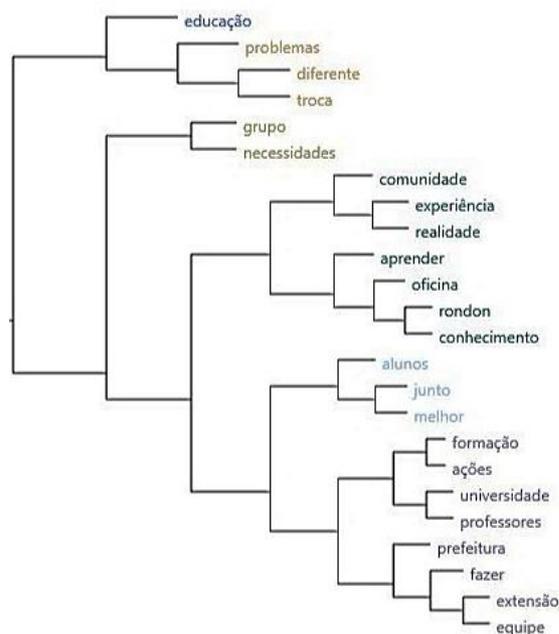


Figura 9. Análise de *cluster* das palavras mais frequentes das entrevistas e grupos focais.

Fonte: *Software Nvivo.*

Assim, considerando os objetivos da pesquisa, a revisão de literatura, o refinamento das dimensões propostas no instrumento de pesquisa, a pré-análise do material, e os resultados da análise qualitativa do Nvivo, foram construídas as seguintes categorias analíticas: desafios sociais; processo; interações; resultados; barreiras e facilitadores, conforme Tabela 11.

Tabela 11. Categorias analíticas.

Categoria analítica	Objetivo
Desafios sociais	Identificar os principais problemas, necessidades e aspirações, e como isso mobiliza os atores nas soluções dos problemas e práticas inovativas.
Processo	Identificar as etapas do Projeto Rondon, desde o diagnóstico das necessidades sociais junto à comunidade até o aperfeiçoamento do projeto, e a associação ao processo de inovação social.
Interações	Identificar as articulações entre os atores sociais, o processo coletivo e participativo, e formação de redes.
Resultados	Identificar os benefícios para os atores, bem como a percepção de valor e as mudanças nas relações.
Barreiras	Identificar as principais práticas e ações que dificultam o desenvolvimento do projeto à luz da inovação social.
Facilitadores	Identificar as principais práticas e ações que facilitam o desenvolvimento do projeto à luz da inovação social.

Fonte: Elaborado pela autora.

A elaboração da codificação e categorização dos dados foi realizada manualmente com ajuda de uma planilha eletrônica, agrupados por tema, em documentos separados. Assim, foi utilizada a análise de conteúdo categorial temática, possibilitando identificar temas e padrões associados a cada categoria, acrescentar categorias ou variáveis adicionais a partir dos dados coletados (Bardin, 2011). Uma vez que os temas foram identificados e codificados, um modelo de tabela foi criado para cada entrevista (coordenação estratégica, coordenação técnica, aluno, professor, governo municipal e comunidade local) para auxiliar a análise de dados e a atribuição de citações de entrevistas aos temas identificados. Esta facilidade também assegurou a comparação cruzada entre os grupos de entrevistados. Considera-se essa etapa como “tratamento dos resultados, inferência e interpretação”, utilizando-se da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2011).

Ademais, a análise documental (Ludke & André 2010), como técnica que busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse,

foi utilizada para documentos normativos ou de mídias sociais, de modo a representar os conteúdos de forma diferente dos originais, facilitando a consulta e referência posteriores.

A Tabela 12 apresenta a estrutura metodológica da pesquisa, com os procedimentos de coleta e análise de dados.

Tabela 12. Estrutura metodológica da pesquisa.

Problema de pesquisa	Como caracterizar um ecossistema de inovação social?		
Objetivo geral	Caracterizar um ecossistema de inovação social, a partir do Projeto Rondon.		
Objetivos específicos	Identificar dimensões de inovação social, a partir do Projeto Rondon.	Identificar barreiras no desenvolvimento de ecossistemas de inovação social, a partir do Projeto Rondon.	Identificar facilitadores no desenvolvimento de ecossistemas de inovação social, a partir do Projeto Rondon.
Fontes de dados e instrumentos de coleta	Pesquisa bibliográfica, documentos oficiais, <i>sites</i> , fotos, vídeos, entrevistas semiestruturadas e grupos focais.	Pesquisa bibliográfica, documentos oficiais, <i>sites</i> , fotos, vídeos, entrevistas semiestruturadas e grupos focais.	Pesquisa bibliográfica, documentos oficiais, <i>sites</i> , fotos, vídeos, entrevistas semiestruturadas e grupos focais.
Procedimentos de análise de dados	Análise de conteúdo (Bardin, 2011), Coeficiente de Validação de Conteúdo (Hernández-Nieto, 2002), saturação teórica (Fontanella <i>et al.</i> , 2011), análise documental e análise qualitativa com softwares (Nvivo e Vosviewer).	Análise de conteúdo (Bardin, 2011), Coeficiente de Validação de Conteúdo (Hernández-Nieto, 2002), saturação teórica (Fontanella <i>et al.</i> , 2011), análise documental e análise qualitativa com softwares (Nvivo e Vosviewer).	Análise de conteúdo (Bardin, 2011), Coeficiente de Validação de Conteúdo (Hernández-Nieto, 2002), saturação teórica (Fontanella <i>et al.</i> , 2011) análise documental e análise qualitativa com softwares (Nvivo e Vosviewer).

Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que se propôs para o estudo a visão de Bardin (2011), que sugere que a análise de conteúdo seja realizada considerando todos os critérios de confiabilidade e validade, mas não se anule a riqueza da subjetividade, flexibilidade e criatividade do pesquisador.

3.4.1. Saturação Teórica

A técnica operacional Saturação Teórica, fundamentada na *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967), é uma estratégia de coleta e análise de dados desenvolvida para pesquisas qualitativas, que indica o momento certo para se interromper as entrevistas, já que a partir do

ponto de saturação não haverá mais informações relevantes a serem encontradas, implicando na redundância de conteúdo, não aumentando, assim, as propriedades de uma categoria (Glaser & Strauss, 1967; Thiry-Cherques, 2009; Guest, Buncem & Johnson, 2006).

Nesse sentido, Fontanella, Ricas & Turato (2008) compreendem a amostragem por saturação como uma ferramenta conceitual empregada em investigações qualitativas com o objetivo de estabelecer um tamanho final de uma amostra, interrompendo a captação de novos elementos quando verificada que as informações fornecidas pelos novos participantes da pesquisa não contribuem significativamente para a reflexão teórica fundamentada na coleta de dados.

Antes de detalhar o processo da saturação teórica, contudo, é preciso compreender o motivo de a técnica não ter sido aplicada aos demais grupos. Os atores que compuseram a coordenação estratégica foram escolhidos para representar a visão macro do projeto, implicando na totalidade dos servidores alocados no NER (sede Florianópolis) e um membro da coordenação geral do Projeto Rondon, no Ministério da Defesa. A escolha intencional desses atores se coaduna com a literatura, tendo em vista os objetivos da pesquisa (Fontanella *et al.*, 2008). Os grupos de alunos e professores foram compreendidos através dos grupos focais. O recorte na área da educação no município de Rancho Queimado possibilitou a representação do total de gestores municipais e de professores de um Centro Educacional envolvidos no Projeto Rondon em 2013.

Por sua vez, o grupo de coordenação técnica era formado por diversos alunos, professores e técnico-administrativos que, ao longo de 15 operações, coordenaram equipes no Projeto Rondon realizado pelo NER-UDESC, por isso, optou-se utilizar a técnica da saturação teórica. Em pesquisas sociais, com grupos homogêneos, são necessárias, no mínimo, seis e, no máximo, doze entrevistas para chegar ao ponto da saturação teórica, ressalta-se que em categorias centrais tendem a aparecer até a sexta entrevista (Guest *et al.*, 2006; Thiry-Cherques, 2009).

Assim, a operacionalização da saturação teórica ocorreu conforme os passos procedimentais propostos por Fontanella *et al.* (2011): *i*) disponibilizar os registros de dados “brutos”; *ii*) “imersão” em cada registro; *iii*) compilar as análises individuais; *iv*) reunir os temas ou tipos de enunciados para cada pré-categoria ou nova categoria; *v*) codificar ou nominar os dados; *vi*) alocar em uma tabela os temas e tipos de enunciados; *vii*) constatar a saturação teórica para cada pré-categoria ou nova categoria; *viii*) “visualizar” a saturação, conforme apresentado na Tabela 13.

Tabela 13. Passos procedimentais para constatação da saturação teórica.

Passos	Ação	Descrição
Passo 1	Disponibilizar os registros de dados “brutos”	O pesquisador tem acesso aos registros integrais de áudio e aos dados transcritos.
Passo 2	“Imergir” em cada registro	São feitas leituras e audições individuais, visando a identificar núcleos de sentido nas manifestações dos sujeitos participantes.
Passo 3	Compilar as análises individuais	São compilados os temas e tipos de enunciados identificados em cada uma das entrevistas, instruindo as pré-categorias ou as eventuais novas categorias.
Passo 4	Reunir os temas ou tipos de enunciados para cada pré-categoria ou nova categoria	Depois de cada entrevista ser analisada, agregam-se as falas consideradas exemplares dos núcleos de sentido identificados.
Passo 5	Codificar ou nominar os dados	Nominação dos temas e dos tipos de enunciados contidos em cada pré-categoria ou nova categoria.
Passo 6	Alocar em uma tabela os temas e tipos de enunciados	Agregam-se os temas para cada categoria, destacando-se quando se deu a primeira ocorrência.
Passo 7	Constatar a saturação teórica para cada pré-categoria ou nova categoria	Quando novos temas ou tipos de enunciados não são, de maneira consistente, acrescentados após novas entrevistas.
Passo 8	“Visualizar” a saturação	Transformação da tabela em um gráfico, possibilitando, para cada categoria analisada, uma constatação visual da “saturação”.

Fonte: Adaptado de Fontanella *et al.* (2011), pág. 391.

Utilizando uma tabela eletrônica e seguindo as etapas de analisar as entrevistas visando identificar elementos novos e repetidos, registrar em uma tabela o ponto de saturação, e confirmar a saturação em cada categoria (Fontanella *et al.*, 2011), observa-se que a saturação nas categorias ocorreu em momentos distintos, sendo que as últimas categorias, Desafios Sociais, Resultados e Barreiras, foram saturadas na sexta entrevista, conforme Tabela 14.

Como recomendado por (Thiry-Cherques, 2009), após o ponto de saturação, recomenda-se a realização de mais duas entrevistas para confirmação. Mais do que o proposto, foram realizadas mais três entrevistas. Portanto, foram realizadas nove entrevistas com representantes da coordenação técnica do projeto (1 aluno, 3 professores e 5 técnico-administrativos) até encontrar o ponto de saturação teórica, que ocorre quando não há nenhum novo elemento identificado no discurso dos entrevistados (Fontanella *et al.*, 2011).

Tabela 14. Saturação teórica das categorias (consolidado).

CATEGORIAS	ENTREVISTAS								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Desafios Sociais	1	1	0	1	3	2	0	0	0
Processo	3	5	0	1	0	0	0	0	0
Interações	2	3	1	0	1	0	0	0	0
Resultados	4	5	1	2	1	1	0	0	0
Barreiras	2	4	1	0	0	1	0	0	0
Facilitadores	2	2	2	1	1	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando o último passo proposto por Fontanella *et al.* (2011), os dados da tabela foram transformados em um gráfico, possibilitando, para cada categoria analisada, uma constatação visual da saturação, conforme Figura 10.

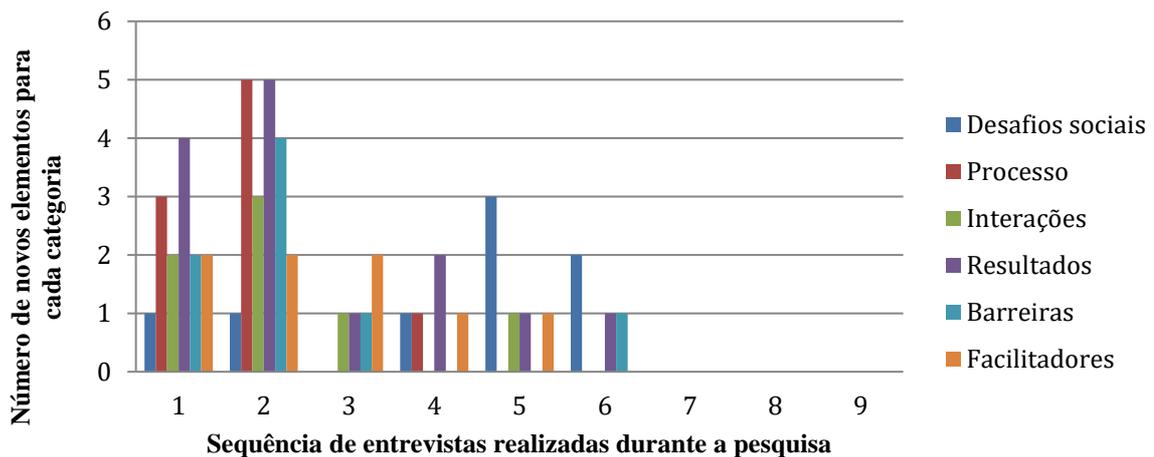


Figura 10. Visualização da saturação teórica

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar que novos elementos surgiram, principalmente, nas três primeiras entrevistas, e que a categoria Processo foi saturada na quarta entrevista, contudo, somente após a sexta entrevista foi constatada a saturação teórica geral. Conforme detalhado no apêndice D, a saturação teórica das categorias faz referência à ocorrência de um novo elemento (X), isto é, quando o elemento é apontado pela primeira vez por um dos entrevistados, ou se o elemento apontado anteriormente foi apenas confirmado pelos entrevistados (x). A ausência de registros nas colunas, por sua vez, indica que o elemento não foi identificado no discurso do entrevistado. A última linha de cada categoria identifica se houve ocorrência de um novo elemento, assim, com a citação de algum elemento pela primeira vez (X), registrou-se 1, já quando o elemento foi confirmado (x), ou não foi

apontado por nenhum outro entrevistado, registrou-se 0 (zero).

Ressalta-se, por fim, a contribuição da saturação teórica na análise dos dados e na construção dos resultados da pesquisa, visto que a identificação e compilação dos elementos identificados nos discursos dos entrevistados, organizados sistematicamente, pode facilitar visualmente a percepção dos resultados, importância dos elementos e arranjos entre as categorias.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa, de acordo os objetivos específicos do estudo. Para atendê-los, foram utilizadas as categorias analíticas para associação em nível semântico de temas ou elementos dos materiais coletados, bem como o referencial teórico foi utilizado para representar significado ao contexto (Bardin, 2011). Ademais, os resultados apresentados subsidiam o próximo tópico de discussão, bem como as conclusões da pesquisa.

Primeiramente, é preciso esclarecer dois termos: Operação e Rondonista. Operação refere-se à realização do Projeto Rondon nos municípios, no período de 10 dias. Já Rondonista é o participante do Projeto Rondon oriundo da universidade, seja técnico-administrativo, professor ou aluno.

4.1. Objetivo Específico 1: Identificar Dimensões de Inovação Social, a partir do Projeto Rondon.

Considerando os procedimentos de análise de dados apresentados, foram identificadas 4 dimensões de inovação social - Desafios Sociais, Processo, Interações e Resultados. A Figura 11 representa as dimensões, subdimensões e os principais autores utilizados.

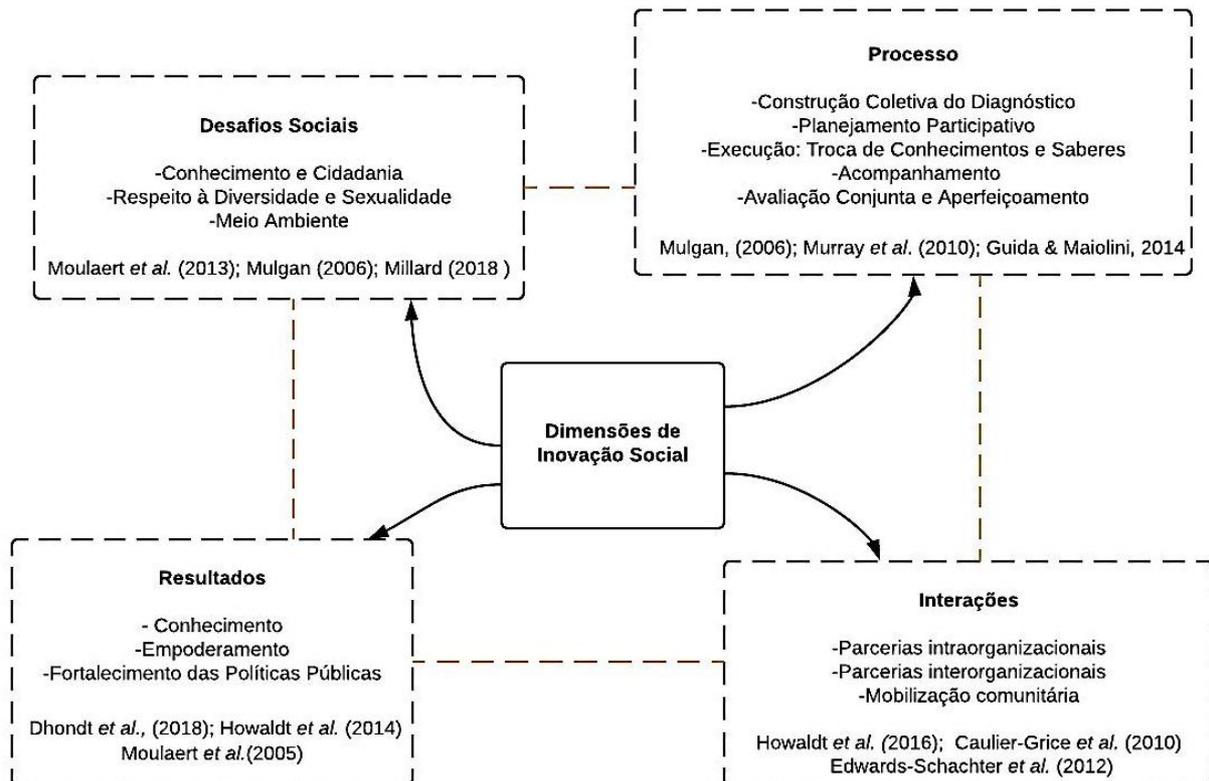


Figura 11. Dimensões e subdimensões de inovação social.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.1. Categoria Analítica Desafios Sociais

A necessidade de responder a um desafio social específico ou a uma demanda social é a principal motivação e desencadeia ações para iniciar e desenvolver uma inovação social (Domanski & Kaletka, 2018). Assim, a inovação social pode ser compreendida pela capacidade de enfrentar os desafios sociais, através de novas formas de relações entre os atores, de modo que as fronteiras entre o social e o econômico sejam direcionadas para a sociedade como um todo, contribuindo para espaços dialógicos e participativos (People, 2010).

Nesse sentido, os entrevistados compreendem a complexidade dos desafios sociais, apontam até problemas que perpassam à esfera penal, envolvendo intolerância e violência sexual. Como o estudo foi realizado, em grande parte no Sul do país, foi necessário reconhecer os problemas sociais no contexto da região:

(...) às vezes, temos a imagem do Sul maravilha, mas temos muitos problemas sociais, tem carência financeira e afetiva. Nem tudo são flores (CooTécTéc2, entrevista).

Assim, considerando os dados da pesquisa, foram identificadas três subdimensões: *i*) conhecimento e cidadania; *ii*) respeito à diversidade e sexualidade; e *iii*) meio ambiente.

i) Conhecimento e Cidadania

Pobreza não é apenas sobre dinheiro, mas pode ser uma questão de ser deixado de fora da sociedade, gerando, assim, uma pobreza social (Millard, 2018). Logo, os professores compreendem a falta de conhecimento e participação na vida pública das cidades, como desafios complexos. As oficinas desenvolvidas no projeto, de modo geral, levam conhecimentos em diversas áreas, especificamente, têm algumas voltadas para a promoção da participação na vida política, como *Democracia e Cidadania, e Formação e Capacitação de Lideranças e Gestores Comunitários*, com o objetivo de apresentar, refletir e desmistificar o papel do cidadão na construção da sociedade brasileira, conforme apresentado a seguir:

Na nossa região, Santa Catarina, mais a região do vale, a nossa carência é mais de conhecimento do que financeiro, em sua maioria, as pessoas tem carro, moto, celular, TV de *led*, só que falta diálogo na família, incentivar os filhos a estudar, conhecer que a universidade é pública e que tem instrumentos que podem auxiliar. Então a carência é mais do conhecimento, e o Rondon ajuda a quebrar esses paradigmas. Outras vezes a cidade é superdesenvolvida e não tem cidadania nenhuma e nem amorosidade (Prof3, entrevista).

O Rondon, claro na nossa realidade de Santa Catarina, não se estende somente a pessoas carentes, porque todos tem um tipo de carência, fizemos oficinas com pessoas da terceira idade, que não tem uma carência financeira, mas tem carência afetiva, de atenção, fizemos oficinas com crianças, que não passam fome, mas tem uma carência de um abraço, de conversar, que está sofrendo *bullying*, carência emocional (Alu9, grupo focal 3).

Os coordenadores de equipes também percebem o conhecimento como uma necessidade. Interessante notar na fala desse aluno, o termo “bloqueio social”, de modo que o ambiente que as pessoas estão inseridas podem dificultar o acesso ou mesmo a intenção de buscar informações.

O que eu percebo bastante é a questão da instrução, a carência do conhecimento mesmo das coisas. Chegam a ser coisas meio que bizarras, que você ouve e não acredita que está escutando aquilo de uma pessoa em pleno século 21, porém o meio que ela está inserida não faz com que haja um bloqueio social mesmo, que não consegue romper (CoordTécAlu1, entrevista).

Esse pensamento corrobora com Moulaert *et al.* (2013), visto que a inovação social é considerada dependente do caminho e contexto, envolvendo, assim, mudanças políticas e agendas públicas. Significa, portanto, que a inovação social não pode ser separada de seu contexto sociocultural ou sociopolítico.

O conhecimento também implica na formação profissional, visto que esse também é considerado um desafio para os entrevistados: “(...) uma das maiores necessidades dos municípios está em formação de pessoas, por exemplo, temos uma oficina gente atendendo gente (CoordEstrProf1, entrevista). “Tenho percebido uma lacuna muito grande na formação

de pessoal, que vai desde a educação, assistência social, saúde” (Prof1, grupo focal 2). Visando atender essas necessidades, é desenvolvida a oficina *Humanização do atendimento - gente atendendo gente*, com o objetivo de construir em conjunto com os servidores e funcionários da prefeitura que há outros "pontos de vista”.

Para a comunidade de Rancho Queimado-SC, considerando que é uma cidade do interior, as aspirações, por vezes, perpassam ao acesso às atividades culturais, o que também implica na gestão municipal, visto que há espaços que poderiam ser melhor aproveitados, conforme evidenciado pelos entrevistados:

Aqui temos pouco teatro, as crianças não têm oportunidade de ver teatro, a gente tem carências de música, de coisas mais lúdicas, mais a parte de artes, aqui não tem cinema, não tem shopping, mais é internet mesmo, questão de brincadeira de rua, cantigas de roda, por exemplo, têm crianças que não sabe o que é (Comunid34, entrevista).

Não temos muitos espaços de lazer, tem um ginásio abandonado aqui, é esse espaço tão mal aproveitado, poderia ser aproveitado para fazer um bingo, um dia de atividades de gincanas, as paredes poderiam ser pintadas com a comunidade, ajudando arrumar, fazer um dia da família (Comunid3, entrevista).

Nesse sentido, o projeto desenvolve várias oficinas voltadas para a musicalidade e o lúdico, como: *Cine Rondon; Artes e Musicalidade; Minicursos: Artes Cênicas para Crianças e Atividades Recreativas e Lúdicas para Crianças*. A ideia é desenvolver novos olhares sobre o cinema, trazer novas perspectivas de arte e cultura, com a finalidade de desinibir ou mesmo auxiliar na convivência escolar, bem como levar outras perspectivas de brincadeiras das cotidianas.

Para os ex-gestores municipais de Rancho Queimado-SC, o Projeto Rondon foi uma oportunidade de trazer novos conhecimentos para a área de educação, visto que inovações pedagógicas foram consideradas necessidades locais: “A maior necessidade na época era trazer inovação realmente, chegar com outras ideias, auxiliar o professor (GovMun1, entrevista). “Foi importante conhecer novas técnicas e também novos materiais que a gente não tem muito contato, por exemplo, instrumentos musicais” (GovMun2, entrevista).

Nesse sentido, o projeto desenvolve *Oficinas de Contação de Histórias*, que traz a contação de histórias, de forma dinâmica e divertida, a de *Mídias Sociais: Como usá-las com eficiência*, com a finalidade de refletir sobre os usos das mídias sociais de forma eficiente a fim de conciliar escola e a internet, e a *Oficina de Confecção de Brinquedos Recicláveis*, visando demonstrar a importância de reciclar.

Por outro lado, também foi possível perceber necessidades na gestão municipal, por exemplo, no âmbito de coordenação dos setores:

(...) um problema comum nas comunidades é a falta integração entre os órgãos públicos, cada secretaria vai trabalhando de forma isolada, e não percebem que se juntarem, eles se fortalecem, a gente tem feito essa discussão com eles, provocando essa integração (Prof4, entrevista).

Outras necessidades envolvem conhecimentos operacionais, tais como na área de responsabilidade fiscal:

Nas prefeituras, você sempre percebe uma necessidade de capacitação na área fiscal, eles têm muito interesse nessa questão do patrimônio público, do imposto, responsabilidade fiscal, mas você vê uma dificuldade clara, principalmente, em municípios menores (Alu6, grupo focal 1).

A Comissão de Serviço Público Australiano (2007) argumenta que os problemas complexos exigem uma abordagem de resolução de problemas colaborativa e holística, de modo que as partes interessadas, incluindo os cidadãos, precisam ser envolvidas para garantir a complexidade e a interconexão de um desafio social, assim, possíveis soluções podem ser coletivamente identificadas, e qualquer mudança de comportamento necessária é discutida e mais bem compreendida pela comunidade, conforme apresentado a seguir:

Aconteceu uma oficina com conselheiros tutelares, para falar sobre o direito da criança e do adolescente. Havia um grupo muito forte de representantes da comunidade e um grupo governamental, deu para eu perceber que havia um embate político muito forte, muito forte. Então naquele momento, ficou claro que além de formar as lideranças quanto à garantia do direito da criança e do adolescente - embora isso tenha acontecido - se extraiu outras questões pertinentes, com problemas graves na própria comunidade, ausência de diálogo, ausência de participação nas decisões políticas. Porque a Projeto Rondon em si, muitas vezes, não vai resolver o problema na hora, mas ele abre as portas da universidade para ter uma interlocução posterior (CoordTécProf2, entrevista).

Nesse sentido, os conhecimentos e saberes, de modo geral, são fundamentais no desenvolvimento de inovação social, seja através da qualificação, informação ou comunicação (André & Abreu, 2006), considerando capacitação e aprendizagem como fontes e resultados de bem-estar (People, 2010), o desenvolvimento local implica, sobretudo, a promoção de mudanças estruturais, que promovam a capacitação individual e coletiva, no sentido de reunir esforços para encontrar soluções para os problemas sociais (Moulaert, 2000).

ii) Respeito à Diversidade e Sexualidade

A inovação social corresponde a resolver problemas sociais, melhorando a condição humana, definindo agendas para um futuro melhor (Moulaert *et al.*, 2013), o que envolve relações de gênero e poder (Millard, 2018), bem como um novo modelo direcionado ao respeito à diversidade e à unidade humana, contribuindo para a promoção da igualdade na sociedade pós-moderna (Farfus & Rocha, 2007). Evidencia-se que o respeito à diversidade é

considerando um desafio social complexo para os entrevistados, sobretudo, em cidades menores:

(..) toda essa questão de diversidade é bem complexa para a realidade de alguns municípios de Santa Catarina, porque que são cidades bem fechadas, religiosas (CoordTécProf1, entrevista).

Vemos tantos casos de preconceitos, as dificuldades de lidar com as diferenças, de lidar com pessoas transgêneros, os profissionais tem muita dificuldade nisso, essa é uma área que tem lacunas, é um assunto delicado, polêmico, mas que trabalhamos no Projeto Rondon em uma perspectiva emancipatória (Prof2, entrevista).

Mulgan (2006) chama atenção para os problemas comportamentais, com destaque para as transições difíceis para a vida adulta, e que é preciso ajudar os adolescentes a seguir confiantes para as suas carreiras, relacionamentos e estilos de vida. Nesse sentido, inserido no âmbito do respeito à diversidade, o *bullying* foi considerado um problema grave nas escolas, o que pode afetar a autoestima e rendimento escolar das crianças. “A temática de *bullying* é recorrente nos municípios” (CoordTécProf3, entrevista). “Os municípios estão muito preocupados com o *bullying*, principalmente no meio dos adolescentes” (CoordTécTéc5, entrevista). No grupo focal 1, um(a) aluno(a) deu um depoimento emotivo sobre o assunto, e sublinhou como a universidade pode contribuir com o município:

(...) a gente foi fazer uma oficina de escrita, e fizemos uma dinâmica com uma música para eles escrevem o que eles acharam, o que eles pensaram da letra da música, e uma das meninas escreveu uma redação, toda poética, mas mostrando que sofria muito *bullying*, nunca me esqueço "estou na floresta dos meus sonhos, mas quando volto à realidade, volto a sofrer", foi muito forte, foi muito pesado. E por causa disso, a gente trouxe a oficina de *bullying* no período da tarde. São observações que a gente pode trazer para dentro da universidade, para a universidade ter um contato mais próximo com o município, o que pode originar uma ação mais contínua, uma formação continuada com os professores, com o pessoal da saúde, com a administração pública (Alu7, grupo focal 1).

Nesse sentido, existem diversas oficinas que envolvem a temática, tal como *Bullying, Estratégias de Convivência Saudável da Família e Escola, Educação inclusiva e Preconceito*, que têm o objetivo de refletir as diferenças e consequências do *Bullying* no ambiente escolar, aproximar a comunidade do ambiente escolar, conscientizar a população sobre a relevância da educação inclusiva em nossa sociedade, bem como sobre as consequências dos preconceitos em nossa sociedade.

Ademais, Mulgan (2006) evidencia que início para a inovação é uma ideia para uma necessidade que não está sendo satisfeita, às vezes as necessidades são claramente óbvias, outras nem tanto - por exemplo, a necessidade de proteção contra violência. A sexualidade, nesse contexto, foi percebida em duas vertentes: educação sexual e a violência sexual. A educação sexual é trabalhada de diferentes formas:

A questão da saúde é bastante solicitada nos municípios, assuntos relacionados a drogas, gravidez na adolescência, uso de preservativo (CooRTécTéc4, entrevista).

Em um município, trabalhando nas escolas, a gente percebeu a necessidade de alguns temas serem trabalhados, educação sexual principalmente, mas não com as crianças, mas com os professores, e a gente trouxe isso para as oficinas (Alu7).

Nesse sentido, são desenvolvidas as oficinas *Educação Sexual no Contexto Familiar para Educadores e Pais*, a fim de auxiliar pais e professores nas mudanças físicas e psicológicas dos alunos; *Sexualidade e Gravidez na Adolescência*, com o objetivo de desmistificar os tabus em torno dos cuidados com o corpo, métodos de prevenção de gravidez na adolescência; *Saúde da Mulher*, que visa mostrar a importância dos cuidados com a saúde psíquica e física das mulheres; e *Sexualidade e Diversidade Sexual no Contexto Escolar*, com objetivo de refletir com os docentes sobre a sexualidade em sala de aula.

Na perspectiva da violência sexual, duas oficinas específicas abordam a temática, *Prevenção à Violência Sexual a partir do Contexto Escolar*, objetivo de refletir com os docentes e alunos práticas e consequências violência sexual; e *Tipos de Violência*, que visa refletir com a comunidade sobre os tipos, causas e consequências das violências. Nota-se que a violência sexual emergiu nas entrevistas como um problema endêmico junto às comunidades, foram diversos relatos de professores, alunos e técnico-administrativos:

Um problema recorrente é a questão da violência sexual, que muitas vezes são praticados dentro de casa, e em municípios pequenos é bem comum, a gente acaba detectando alguns problemas, temos que trabalhar em grupo, não podemos ignorar a situação, mas ao mesmo tempo não fomos para lá para fazer um enfrentamento com a comunidade, para não criar conflito, ou seja, a gente vai embora, e daqui a pouco essa criança, esse adolescente ou qualquer pessoa vai ficar pior ainda, e a gente usa alguns mecanismos, por exemplo, o disque 100, enfim, tem questões complicadas (CoordTécProf1, entrevista).

A violência sexual é um problema sério, a gente recebe os bilhetinhos (de denúncia) dos alunos e a gente fica em situações delicadas, a gente tem que falar com o professor, passa para a diretora, tenta resolver (CoordTécTéc5, entrevista).

Estávamos em um município falando de violência sexual, e as crianças ficaram muito quietas, aquele município era o que tinha mais violência sexual entre famílias, muitos eram abusados entre pais, tios, e daí fazia sentido porque elas ficaram tão quietas, querendo se esconder, eu fiquei bem chocado (Alu14, grupo focal 3).

Haja vista que o assunto de sexualidade nas escolas encoraja denúncias de violência sexual, os professores compreendem que é preciso tomar providências, mas sem enfrentamento com a comunidade, eles acompanham os casos denunciados, conforme relatado por um(a) professor(a):

Outro caso no oeste do município, era uma adolescente que era violentada sexualmente e escola toda acobertava porque o algoz da menina era o prefeito, e a menina se sentiu encorajada para falar com as acadêmicas que estava ali participando do Projeto Rondon,

porque eram jovens, se identificou com elas. Fui conversar com a diretora e ela disse "professora, é melhor a gente não mexer nisso, ela é meio safadinha". Eu disse, "gente, não é assim que se lida". Os acadêmicos queriam denunciar imediatamente, e não é assim também, tínhamos que ponderar tudo, íamos embora em 3 dias, e essa menina fica, a escola fica, a comunidade fica. Então continuamos nos comunicando com a menina, e depois nós fazemos a denúncia anonimamente, a gente acompanhou, porque cria um protocolo, tem muitos casos que a partir do Rondon a gente continua acompanhando as denúncias (Prof1, grupo focal 2).

Mesmo que nesse caso específico não tenha sido possível uma solução, a(o) professor(a) reforça o papel do Projeto Rondon do encorajamento das crianças e adolescentes que denunciam a violência sofrida:

Nesse caso, não conseguiram provar que o prefeito violentava a menina, acabou a gestão e ficou por isso mesmo. O que as alunas me trouxeram depois, foi que a coisa amenizou depois da denúncia, o sujeito não foi preso, mas pode ter inibido as práticas. Mas enfim, qual a lição que tiramos naquele momento? Não dá para calar, não dá para deixar aquelas crianças sozinhas, claro, que a gente tem que cuidar de como vai fazer isso, especialmente, quando é uma comunidade pequena. Mas o Rondon ajuda a encorajar, e às vezes até de entender o que é uma violência sexual, muitos casos acontecem dentro da família, e a criança nem sabe que sofre violência (Prof1, grupo focal 2).

O(A) professor(a) ainda relata que, de tão recorrente o assunto, a oficina de violência sexual não é escolhida pelos municípios, é ofertada:

O que me mais marcou nesse município foi "como que uma comunidade inteira se mobiliza para acobertar o sujeito?" E aí me caiu uma ficha que isso acontece em muitas comunidades. Por isso a oficina para trabalhar com violência sexual já está no protocolo no projeto, ela não é escolhida, é ofertada (Prof1, grupo focal 2).

Apesar de não ser o foco da pesquisa, através dos casos de violência sexual relatados, percebe-se que o Projeto Rondon tem um papel relevante de levar às comunidades "temas áridos", que muitas vezes, não são discutidos nas escolas. Ressalta-se que, violência sexual é crime (Brasil, 1990) e traz consequências sérias ao longo da vida, por isso, mais que ações educativas, são necessárias políticas inovadoras de prevenção e combate à violência sexual, através de uma abordagem sistêmica, envolvendo diversos setores sociais.

Portanto, a dinâmica de inovação social, além de atender às necessidades imediatas, aumentando a autonomia e empoderamento dos beneficiários, deve contribuir no reconhecimento das causas estruturais, que são mais difíceis de solucionar, pois, é necessário tempo e resiliência para abordar essas questões (Millard, 2018).

iii) Meio Ambiente

Alterações climáticas, degradação ambiental são desafios sociais que implicam na sustentabilidade do planeta e qualidade de vida das pessoas (Millard, 2018). Nesse sentido, a preocupação com meio ambiente foi outro assunto recorrente nas entrevistas:

A sustentabilidade e meio ambiente são temas muito tratados, a coleta de lixo, confecção de lixeira, a gente faz oficinas nas escolas ensinando a separar o lixo, fazendo composteira (CoorTécTéc3, entrevista).

Existe uma atenção especial das prefeituras sobre o desperdício, destinação do lixo, além disso, uma preocupação com alimentos orgânicos, sem agrotóxicos (CoorTécTéc2, entrevista).

O Projeto Rondon é bem voltado para o meio ambiente, uma preocupação grande nos municípios é a destinação correta do lixo, trabalhamos em todas as escolas sobre o assunto (CoordTécProf3, entrevista).

Em relação ao meio ambiente, as inovações sociais tem o potencial de criar valor ambiental, principalmente, em fomentar movimentos sociais em defesa de um sistema ecológico equilibrado. O desenvolvimento de ecossistemas, diversidade, consumo consciente, reciclagem e reutilização de ativos, economias circulares, e sistemas de aprendizagem através da cocriação, geralmente, mostram o caminho para inovações sociais bem-sucedidas (Howaldt *et al.*, 2016).

De fato, a questão ambiental é observada com preocupação nos municípios, conforme explicitado pela ex-secretária de educação e professora municipal:

Rancho Queimado ainda tem muita tradição no uso de agrotóxicos e a gente vê que se busca cada vez mais o produto natural, o produto orgânico, a gente precisa avançar nisso (GovMun1, entrevista).

A gente acompanha essas crianças desde pequeninhos e é preocupante essa falta de respeito com o outro, se colocar no lugar do outro, com o meio que eles vivem, então é importante a educação ambiental e educação com o que é público (Comunid5, entrevista).

Nesse contexto, algumas oficinas abordam a temática, tal como *Sustentabilidade e Lei 12.305/2010*, que visa informar e conscientizar sobre as responsabilidades atribuídas ao poder público municipal e aos cidadãos sobre a separação dos resíduos sólidos; e *Coleta de Lixo e Conscientização sobre a Separação do Lixo*, com o objetivo de conscientizar a comunidade sobre os cuidados com o meio ambiente, e a importância da separação do lixo:

As oficinas que trabalham com a construção de brinquedos, de instrumentos musicais, utilizavam materiais que ia para o lixo, então sempre era feito esse trabalho paralelo com o ambiente, o cuidado com a sustentabilidade (GovMun2, entrevista).

Inovações sociais estão ganhando importância, não só em relação à integração social e igualdade de oportunidades, através da educação e redução da pobreza, mas também no que diz respeito à sustentabilidade da sociedade como um todo, no sentido de implementar padrões de consumo sustentáveis ou gerenciar mudanças (Domanski & Kaletka, 2018), para tanto, é são necessárias novas estruturas que captem a natureza complexa da inovação social e

a multiplicidade de seus impulsores sociais, de serviço e de negócios (Russo-Spena *et al.*, 2017).

Percebe-se, assim, que a temática no Projeto Rondon é tratada no sentido amplo, fomentando novos padrões de consumo e geração de renda, tal como a oficina *Otimização da Produção Orgânica e Local*, que visa otimizar a produção com eficiência e trocar conhecimentos; bem como a de *Culinária - aproveitamento integral dos alimentos*, que conscientiza sobre a importância e as formas de reaproveitar integralmente os alimentos:

No Rondon, principalmente, em municípios menores, a gente trabalha bastante a questão da agricultura familiar, remanejamento de terra, compostagem, a questão de adubo, do orgânico (CoordTécAlu1, entrevista).

4.1.2. Categoria Analítica Processo

A inovação social é fortemente uma questão de inovação de processo, ou seja, mudanças na dinâmica das relações sociais, incluindo relações de poder (Moulaert *et al.*, 2005). Assim, inovações sociais estão associadas com a intenção planejada, coordenada, objetivo orientado, e as ações legitimadas empreendidas pelos agentes sociais que visam à mudança social que vão surgir no estabelecimento de novas práticas sociais (Cajaiba-Santana, 2014).

Bignetti (2011) sublinha que a evolução do processo de inovação social está condicionada à contínua interação entre atores desenvolvedores e atores beneficiários que desejam ter suas necessidades, expectativas e aspirações atendidas. Essa interação constitui a estrutura ou ambiente dos atores da inovação social (Cajaiba-Santana, 2013)

Nesse sentido, o objetivo é compreender as etapas de desenvolvimento do Projeto Rondon, associando às fases e características do processo de inovação social. Assim, considerando os dados da pesquisa, foram identificadas cinco subdimensões: *i)* construção coletiva do diagnóstico; *ii)* planejamento participativo; *iii)* execução: troca de conhecimentos e saberes; *iv)* acompanhamento; *v)* avaliação conjunta e aperfeiçoamento.

i) Construção Coletiva do Diagnóstico

Para Mulgan (2006), o ponto de partida para a inovação é a consciência de uma necessidade que não está sendo atendida e alguma ideia de como isso poderia ser solucionado. Para o autor, empatia, etnografia e motivações pessoais podem ajudar na compreensão dos problemas.

Considerando os desafios sociais contemporâneos, e a missão social da universidade, representada pela extensão universitária, o NER propõe desenvolver o Projeto Rondon nas

comunidades através do contato inicial com os gestores das Agências de Desenvolvimento Regional (ADRs), no âmbito estadual. Se for aceito, o contato direto passa a ser feito com os gestores municipais:

As operações do NER no Estado de Santa Catarina são divididas por ADRs. Então levamos o Projeto Rondon para os gestores que representam aquela região, e se for aceito, a gente já começa mapear as comunidades, diretamente com gestores municipais (CooEstrTéc1, entrevista).

Antes da execução das operações nos municípios, acontecem as viagens precursoras, que visam diagnosticar as principais necessidades e planejar as ações que serão realizadas nos municípios, conforme relatos a seguir:

Nas viagens precursoras, em um primeiro momento, falamos com o prefeito, depois ele reúne a equipe dele. Esse momento é muito importante, pois surgem muitas dúvidas, ficamos muitas horas conversando com os secretários, e começamos a mapear o que eles estão precisando, para a gente poder até relacionar os acadêmicos pelas áreas que eles estão estudando, se eles têm mais demandas da área agrícola, por exemplo, temos que alocar mais estudantes da área da veterinária, agronomia, zootecnia, já direciona mais. Essa integração é essencial (CooEstrTéc1, entrevista).

Existe uma viagem precursora, faz um levantamento de demandas, mas nem sempre somos capazes de identificar tudo, e, às vezes, quando o projeto acontece, acabamos identificando outras demandas, e trabalhamos com outras questões, outros focos, é dinâmico (CooTécTéc1, entrevista).

As necessidades vêm à tona de diversas maneiras – indivíduos, instituições, movimentos políticos, bem como através de observação cuidadosa. Além disso, podem surgir de movimentos sociais informais, movimentos religiosos ou organizações voluntárias (Mulgan, 2006). Assim, ressalta-se a importância do envolvimento de diversos atores nessa etapa do projeto, de modo, que corresponda, de fato, as necessidades locais:

(...) acredito que é fundamental a participação da comunidade para estar sinalizando as necessidades (CoordTécProf2, entrevista).

O projeto é construído a partir do que a comunidade precisa, porque quem sabe a necessidade da cidade são eles, não é mesmo? É através da Secretaria de Assistência Social, a Secretaria de Educação, Associação de moradores... (CooTécTéc3, entrevista).

De fato, para Murray *et al.* (2010), métodos participativos são eficientes, haja vista que as pessoas estão em melhor posição para identificar suas próprias necessidades e expressar suas próprias ideias ou soluções. Desse modo, os entrevistados compreendem a relevância do envolvimento da comunidade:

Participamos de reuniões com o secretário de saúde, educação, de administração, de meio ambiente, de assistência social, isso é muito importante projeto, porque colhemos a demanda, em muitos municípios as pessoas nem o que é uma coleta seletiva, então a gente faz oficinas voltadas para isso, tanto na escola quanto para os pais (CooTécTéc1, entrevista).

Em alguns lugares a gente percebe que há esse envolvimento maior da comunidade, mas é um processo complexo, de amadurecer, alguns municípios articulam melhor. Mas mesmo assim, há uma articulação entre os setores, por exemplo, a secretaria de educação recebe as demandas das escolas, dos diretores, professores, então acaba tendo um envolvimento da comunidade (CoordTécProf1, entrevista).

Assim, antes de acontecer o Projeto Rondon em Rancho Queimado, também houve esse diagnóstico, a ex-gestora municipal confirma esse contato com a UDESC desde o início:

Eles realmente visitaram a cidade, me procuraram na Secretaria de Educação, nós tivemos longas horas de conversa, fora isso a gente se comunicava bastante por telefone. Nós fomos até a UDESC também, levei alguns professores para ajudarem a identificar essas necessidades (GovMun1, entrevista).

Nas inovações sociais, mesmo antes do serviço ou produto, os relacionamentos são de extrema importância, pois, práticas inovadoras sem valores não são, portanto, inovações sociais (Harrison *et al.*, 2010). A coordenação do Projeto Rondon do Ministério da Defesa reafirma o processo coletivo no diagnóstico das necessidades locais:

A ideia do Projeto Rondon é fazer as propostas junto com a comunidade. É feito um diagnóstico da região, e as propostas devem ser realizadas em cima desses indicadores. Além disso, tem a viagem precursora, que serve para ajustar com as demandas da comunidade e dos gestores. O projeto é fruto de uma construção coletiva (CoordEstrMD, entrevista).

Esse pensamento corrobora com Murray *et al.* (2010), que sublinham que pesquisas e revisões de literatura pode contribuir a identificar novas abordagens promissoras. Por sua vez, os alunos também reforçam a importância de pesquisar a realidade local, sobretudo, porque eles que conduzem as oficinas:

Nós tratamos de assuntos muito delicados, por isso é importante estudar a cultura do município, tentar ir com um conhecimento prévio daquela realidade local, é muito importante esse conhecimento antes, além disso, o cuidado de abordar os assuntos (Alu3, grupo focal 1).

A inovação social estimula o uso de múltiplos canais de conhecimento, assim, pela variedade de conhecimentos e informações, é necessário identificar um intermediário de inovação social, de modo que as interações entre provedores de inovação e beneficiários podem ser facilitadas através do processo de intermediação (Guida & Maiolini, 2014). Nesse sentido, os gestores municipais podem ser compreendidos como intermediadores no processo de diagnóstico das necessidades junto à comunidade local.

ii) Planejamento Participativo

Comparando com as etapas do processo de inovação social propostas por Murray *et al.* (2010), este é o estágio da geração de ideias, que pode envolver métodos formais ou criatividade para expandir as opções. Isso pode envolver métodos formais - como métodos de

design ou criatividade para ampliar as opções disponíveis e vir de muitas fontes, cidadãos, funcionários, outros setores ou até de outros países.

No caso do Projeto Rondon, o NER possui um portfólio de oficinas (Anexo A), que é direcionado conforme a necessidade das comunidades, porém, nem todas as demandas locais podem estar abarcadas no rol, o que promove uma articulação da universidade para atender essas necessidades específicas, conforme apresentado a seguir:

É o próprio município que dá o norte para o projeto Rondon, a prefeitura escolhe as ações e nós construímos juntos. Caso a gente não consiga pautar uma dessas solicitações da prefeitura, nós organizamos para que isso possa acontecer futuramente (CoordEstrProf1, entrevista).

Depois que recolhemos as demandas, voltamos para UDESC e verificamos como aquelas demandas se encaixam no nosso roteiro de propostas, por exemplo, se o município tem problema com animais de rua, então vamos chamar o pessoal da zootecnia e vamos ver o que podemos trabalhar com eles lá (CoorTécTéc1, entrevista).

Apesar do portfólio de oficinas, tem coisas que precisamos construir do zero, por exemplo, teve uma ocasião em um município, precisávamos trabalhar sobre regularização fundiária e não tínhamos nada, um rapaz que estudava direito e trabalhava no setor tributário ajudou bastante, eu ajudei porque tinha uma noção. É desse jeito, o projeto é bem dinâmico, nós trabalhamos onde tem a demanda do município (CoorTécProf2, entrevista).

Assim, observa-se que as viagens precursoras contribuem na geração de ideias e articulação entre os atores, o que coaduna com a proposta de “visitas” (Murray *et al.*, 2010), como ferramentas poderosas para gerar ideias, bem como dar confiança para as ações. Ademais, novas ideias podem ser geradas durante a própria execução do projeto e inseridas no portfólio de oficinas:

Cada vez que a gente vai fazendo, vão surgindo inovações, novas maneiras de se trabalhar, antes era uma apresentação em *power point*, tipo professor x aluno, era monótono, agora é no formato de oficina, uma roda de conversa (CoorEstrTéc1, entrevista).

Interessante é que o portfólio de oficinas só vai crescendo, toda avaliação aparece algo novo para esse portfólio de propostas (CoorTécTéc3, entrevista).

Necessidades devem gerar novas possibilidades, que podem ser tecnológicas, novas formas organizacionais, ou novos conhecimentos, ou combinações de ideias existentes, além disso, a experimentação pode ajudar no desenvolvimento de inovações ou nos ajustes necessários ao processo, envolvendo tentativa e erro (Mulgan, 2006). Nesse sentido, percebe que a geração de ideias pode ocorrer durante a execução do projeto, de modo que novas necessidades podem ser identificadas no desenvolvimento das oficinas e novas ações propostas para a comunidade:

Mesmo com a viagem precursora, é possível que a equipe de alunos identifique outras demandas e atenda outras necessidades mesmo durante a operação, o cronograma é feito para

ser flexível, para exatamente atender essas demandas espontâneas que a comunidade pede durante a operação (CoorEstrTéc1, entrevista).

É essencial no projeto Rondon ouvir e entender o que a comunidade quer, por isso, o cronograma de oficinas é flexível, tem lacunas, para que os alunos conversem com “Zezinho da padaria”, converse com a “Dona Maria” e aí proponham outras ações (CoordEstrProf1, entrevista).

Percebe-se que, apesar da autonomia do aluno de propor ações durante as operações, propõe-se maior participação dos alunos nas gerações de ideais antes da execução do projeto. Murray *et al.* (2010) apontam uma série de técnicas que facilitam o engajamento dos participantes, seja em espaços virtuais ou físicos, que fomentem a criatividade e inovação, como laboratórios de *design*, grupos de reflexão, *workshops* interativos, entre outros.

iii) Execução: Troca de Conhecimentos e Saberes

Inovação social requer aprendizagem e capacidade institucional para aprender. Regiões de aprendizagem e instituições de ensino são, portanto, elementos críticos nos processos de inovação social (Andrew e Klein, 2010). Significa, portanto, um processo de aprendizagem coletivo, que se baseia no potencial dos indivíduos e dos grupos, que adquirem as capacidades necessárias para realizar as transformações sociais (Cloutier, 2003). A construção coletiva é reafirmada na concepção do projeto:

No Rondon, a individualidade é coletiva. Somos uma grande sala de aula. A gente precisa de alunos que queiram se relacionar e que queiram transmitir e fazer uma grande troca com a comunidade, não precisamos do melhor aluno em matemática, química, precisamos de pessoas engajadas com o processo coletivo (CoordTécProf3, entrevista).

Para Mouleart *et al.* (2005) a dinâmica de processos da inovação social está relacionada com a governança e com a capacidade de mobilização de iniciativas sociais. Nesse sentido, Howaldt e Schwarz (2010) também compreendem que inovações sociais induzem mudanças nas práticas sociais. Percebe-se, assim, que a troca de conhecimentos é feita tanto em contato com a gestão municipal quanto com a própria comunidade, na realização das oficinas:

Durante a operação, existe um contato diário com a prefeitura, e o processo é dinâmico, às vezes eles pedem alguma outra oficina que não estava prevista, e a ideia é o cronograma ter uma janela livre para atender as necessidades da comunidade (CoorTécTéc4, entrevista).

Nas oficinas podemos identificar as reais necessidades, e quando a comunidade está falando, ela também pode ensinar, então ter essa interação é bem interessante, é um mão dupla, um vai e volta de conhecimento e aprendizagem (CoorEstrTéc1, entrevista).

Assim, a inovação social, como um processo de esforço criativo para produzir um impacto social duradouro e sustentável, é capaz de construir capacidades para enfrentar

desafios complexos. Para tanto, é necessário combinar múltiplas tipologias de conhecimentos, envolver diversos atores, organizar processos e atividades híbridas, e desenvolver ambientes dinâmicos (Guida & Maiolini, 2014), conforme evidenciado pelos alunos:

E outra coisa que o Rondon traz também, e para mim é a mais marcante, é a quebra da hierarquia dos conhecimentos, a gente como universitários, detentores do saber, vamos para uma comunidade que está precisando do nosso saber, não mesmo!! Eu saio mais contribuída, aprendi mais com o que eles me falaram do que eu ir lá falar (Alu6, grupo focal 1).

E além da troca de conhecimento com a equipe, você tem a troca de conhecimento com a comunidade, que cada cidade é totalmente diferente, o jeito de agir, o jeito de pensar, como interagem, então você realmente vê um mundo muito mais aberto do que ficar só em sala de aula, não importa em qual área (Alu3, grupo focal 1).

Nesse sentido, a inovação social torna-se mais provável quando as diferenças germinam e novas informações ficam disponíveis, assim, a partir de uma visão ecossistêmica, as diferenças – nas origens, perspectivas e modelos mentais - têm papel significativo no desenvolvimento das inovações sociais e nos níveis de habilidade de equipes de trabalho (Goldstein *et al.*, 2010), conforme apresentado a seguir:

Fiquei impressionada em uma oficina sobre drogas, com o conhecimento das crianças, um aluno falou sobre medicamentos, a gente não pensa nisso, pensamos em álcool, cigarro, mas interessante ver a perspectiva deles (Alu11, grupo focal 3)

Interessante, porque se você olhar no símbolo do Rondon, nessa caneca que eu tenho, é exatamente isso, uma seta para cá, uma seta para lá, o conhecimento indo e voltando, o tempo todo a gente trocando com a comunidade (Alu5, grupo focal 1))

Em uma abordagem integradora de inovação social, o foco não está apenas em novos recursos, conhecimentos e experiências, mas como os atores compreendem esses novos atributos, a maneira de criar valor e como isso afeta as práticas sociais (Russo-Spena *et al.*, 2017). Percebe-se que no Projeto Rondon, os atores trocam não apenas informações, mas também conhecimentos, habilidades, experiências e outros recursos imateriais para transformar o conhecimento inicial em novos conhecimentos. Ademais, também há uma troca cultural, visto que há uma troca de informações sobre as diferenças de cultura, e aprendizado sobre novas práticas e hábitos da comunidade:

A grande lição do Projeto Rondon é que a gente pode aprender um com o outro, que a gente pode aprender com as diferenças, a troca, o respeito um pelo outro, porque eles vieram aqui não para dizer "ah, então estamos aqui para saber mais que vocês", porque estava todo mundo fazendo faculdade, de várias áreas, mas eles vieram aqui, que nem a gente, gente como a gente, eu acho que marca a vida, principalmente, das crianças (Comunid4, entrevista).

Acredito que os rondonistas levam muito da nossa cultura, essa troca de aprendizado é importante para eles, aqui é um município bem interiorano, é importante esses alunos verem outra realidade que não Florianópolis, que não uma cidade grande, são várias realidades (Comunid5, entrevista).

Considerando que: *i*) por vezes, leva-se tempo para que ideias cresçam, as pessoas se engajem e alcancem o impacto no campo social (Murray *et al.*, 2010); *ii*) a inovação mais útil vem da diversidade, encontros de pessoas de diferentes origens (Mulgan, 2018); destaca-se dois atributos do Projeto Rondon que podem contribuir com o processo de construção coletiva do conhecimento e fomentar o desenvolvimento de inovações sociais - imersão e interdisciplinaridade, conforme apresentado na Tabela 15.

Tabela 15. Características de imersão e interdisciplinaridade no Projeto Rondon.

Atributos	Depoimentos
Imersão	<p>O Rondon é de fato uma imersão em outra realidade, é um projeto de 10 dias, que os alunos vivem intensamente ali com a comunidade (CoorEstrTéc1, entrevista).</p> <p>(...) quando você chega em um local totalmente diferente, com várias pessoas diferentes, você vive aquela imersão de 10 dias, parece um ano inteiro, parece uma vida inteira de convivência com aquelas pessoas, é muito intenso (Alu1, grupo focal 1).</p> <p>O Rondon é acadêmico, é uma sala de aula 24 horas, é uma imersão em extensão universitária, é residência, como se fosse residência médica, o aluno tem que estar comprometido academicamente (CoordTécProf3, entrevista).</p> <p>Curso licenciatura e já tive uma disciplina de estágio, e sinceramente se eu estivesse somente fazendo a disciplina de estágio eu ia ter zero noção do que realmente eu iria trabalhar, não é a mesma coisa, essa imersão de 10 dias, de criar uma rotina do que está acontecendo é muito diferente da experiência da universidade (Alu4, grupo focal 1).</p>
Interdisciplinaridade	<p>Reforçando essa parte da troca de conhecimento, para mim o Projeto Rondon é muito importante, porque você está ali, lidando com pessoas na própria equipe, com pessoas bem diferentes, com pensamentos diferentes, de modo interdisciplinar (Alu3, grupo focal 1).</p> <p>A gente vive 10 dias dentro daquele município e levamos várias informações interdisciplinares, enfermagem, administração pública, pedagogia, geografia (Alu1, grupo focal 1).</p> <p>O Projeto Rondon consegue agregar várias áreas do conhecimento, e em uma oficina consegue trabalhar com ensino, pesquisa e extensão ao mesmo tempo, de forma indissociável (CoorEstrTéc1, entrevista).</p> <p>No Rondon, a gente acaba entrelaçando as questões, por exemplo, a questão da horta comunitária que a gente traz a comunidade trabalhar em conjunto e logo aquela horta acaba sendo terapia para as pessoas, transforma em um espaço de convivência, aí você envolve a alimentação saudável (CoordTécProf1, entrevista).</p> <p>A nossa ideia é sempre associar arte e musicalidade com alguma moral, o que pode trazer de reflexão, não é a música pela música, sempre puxando eles para participarem (Alu8, grupo focal 3)</p> <p>Misturar esse conhecimento, ao mesmo tempo essa transdisciplinaridade, aluno da área de humanas trabalhar com exatas, aluno da área da saúde trabalhar com o pessoal da engenharia, esse é um grande diferencial, que o projeto permite isso (Prof4, grupo focal 2).</p> <p>O aluno da saúde está em uma oficina de agronomia, daqui a pouco, está com as crianças...essa é uma parte que isso é um grande atrativo, quase que unânime, que o aluno não quer fazer a mesma coisa todos os dias, essa mistura entre os alunos das diferentes universidades também é muito produtiva, o aluno sai da sua zona de conforto, permitindo sua formação profissional e como cidadão, inclusive como trabalho em equipe, como gestor (Prof2, grupo focal 2).</p>

Eu aprendi, há muito tempo, que o maior objetivo é estar junto, é estar junto das outras pessoas... E a "confusão" acontece quando você junta um aluno da pedagogia, outro da engenharia mecânica, um da zoologia, da veterinária, da nutrição, da enfermagem e tem que resolver um problema coletivamente, e cada um dando opinião sobre o mesmo assunto (CoordTécProf3, entrevista).

Mais de 2000 alunos já participaram, 700 servidores de tudo quando é lugar, mas os valores que são discutidos ali, a interdisciplinaridade, a multidisciplinariedade é muito presente. (Prof3, grupo focal 2).

Fonte: Dados da pesquisa.

Ademais, a troca de conhecimentos e cocriação de valor, podem produzir inovações sociais que, em longo prazo, podem gerar novas competências, habilidades e experiências obtidas a partir da reconfiguração do conhecimento inicial (Polese *et al.*, 2018), o que corrobora com os relatos dos alunos:

Não é só porque somos universitários que somos detentores do conhecimento, a gente quer aprender, esse é o norte do projeto. Viemos para o município de Rodeio para ter uma troca de ideias e conhecimentos, tanto que chamamos isso de oficina e não de palestra, o Rondon não é consultoria, não somos profissionais formados, estamos aqui para um processo de troca (Alu9, grupo focal 3).

O nosso papel aqui é como se fosse realmente “plantar uma sementinha”, talvez a gente não consiga dar efetividade em determinado assunto, mas uma pincelada, e aquela pincelada, que é o mínimo, possa ser o máximo, isso é um conceito básico muito usado na saúde, aquela porta de entrada, uma pequena orientação, uma informação, pode ser muito básico para nós acadêmicos, mas para aquele cidadão pode fazer uma grande diferença (Alu8, grupo focal 3).

iv) Acompanhamento

Percebe-se que, mesmo após as operações, há um contato com a comunidade: “Essa é a grande vantagem também do projeto, que a gente mantém um contato com a comunidade” (CoorTécTéc3, entrevista). Contudo, institucionalmente, o acompanhamento e retorno aos municípios não é algo sistematizado:

De alguma forma, mantemos o contato com o município, até porque deixamos claro que a universidade está aberta, e uma das propostas do projeto é de retornar aos municípios, mas ainda não temos “perna” para isso (Prof1, grupo focal 2).

(...) normalmente mantemos contato com a assessoria de comunicação do município, eles mandam depois jornais falando a respeito, eles citam nas redes sociais. E dependendo da demanda do município a gente volta, por exemplo, nas ações do Rondon em casa (CoorTécTéc1, entrevista).

O “Rondon em Casa”, citado pelo entrevistado, é uma forma de manter o contato com os municípios, mesmo após as operações do Projeto Rondon. São ações curtas, de um ou dois dias, e tem com o objetivo propiciar maior interação entre acadêmicos e a comunidade local

(UDESC, 2018). Outro modo citado pelos entrevistados são ações continuadas, como aconteceu com o município de Rancho Queimado:

Quando o município entra em contato, sempre que possível, nós fazemos o “Rondon em Casa”, que é fazer atividades em um final de semana, por exemplo, ou então propor um convênio com a Udesc para outras atividades de ação continuada, por exemplo, em Rancho Queimado, que foi feita uma ação de formação continuada de professores, que durou cerca de 3 anos, e foi através do Projeto Rondon que começou essa abertura do município com a universidade. O Rondon leva a universidade para a sociedade, estamos de porta aberta, se os municípios tiverem alguma demanda e pudermos ajudar, vamos trabalhar juntos (CoorEstrTéc1, entrevista)

Contudo, os entrevistados ressaltam as dificuldades de continuar as ações nos municípios devido à troca de gestores:

Sabemos como esse contato é importante, estávamos passamos em um município no Sul do Estado, onde tínhamos feita uma praça esportiva com material sustentável, era em uma comunidade vulnerável, as crianças amaram, a comunidade se envolveu, e quando mudou a gestão do município aquele espaço se perdeu (Prof1, grupo focal 2)

Segundo os entrevistados, as redes sociais facilitaram o contato com a comunidade após as operações, de modo que ferramentas virtuais podem contribuir tanto com as iniciativas quanto com a difusão de iniciativas de inovação social, o que coaduna com Howaldt *et al.*, (2016), que afirmam que a tecnologia, de fato, pode ser um facilitador.

(...) tenho contato pelo *facebook* de algumas pessoas da comunidade em um município que a gente revitalizou a praça com eles, às vezes a garotada manda recado “olha tia, estou te mandando aqui, o pneu está desbotando...”. Então a gente fala que tem que cobrar a prefeitura para pintar e eles: “olha tia, falei com a professora aqui e ela vai falar com um cara da prefeitura e eles vão pintar” (CoordTécTéc5, entrevista).

(...) a gente manteve um grupo no *whatsapp* da equipe, e ontem fez um ano que a gente esteve lá, e as professoras de lá compartilhando as fotos nas redes sociais, falando das oficinas, isso é gratificante (Alu9, grupo focal 3).

A gente sabe que se procurar, a UDESC está à disposição, os professores deixaram telefones... Hoje pelo *whatsapp*, por e-mail, eles podem continuar as ações, mas também depende do interesse do município (GovMun1, entrevista).

v) Avaliação Conjunta e Aperfeiçoamento

Percebe-se que a avaliação do projeto é construída coletivamente, principalmente, em dois momentos: durante a própria operação, ao final de cada dia; e no final da operação, com a participação de professores, coordenadores e monitores. Durante ao final de cada dia é feito também o planejamento do dia seguinte:

Sempre tem as reuniões à noite, de avaliação do dia e planejamento do outro dia, e a gente percebe que o mundo é muito mais complicado do que você vê em uma reunião, porque, às vezes, logo de manhã, já tem um fato que muda todo o seu dia, todo o seu planejamento, então você aprende a se virar, aprende que por mais que você tenha planejado, tem que estar sempre

atento nas situações que vão aparecendo, resolver problemas. No Rondon não tem a opção de ficar reclamando em um canto, você tem que resolver! (Alu3, grupo focal 1).

Para os professores, esse é um momento marcante, visto que exercita a capacidade de reflexão dos alunos:

Pedagogicamente para mim, uma das coisas que mais me marca, é o momento que a meninada depois das atividades, avalia e planeja. Como pedagoga, esse é um sonho pedagógico, dedicar um tempo para coletivamente avaliar e planejar o dia seguinte, uma avaliação coletiva, é o momento que o aluno diz para o outro: "não gostei do que você fez, mas nem por isso vou deixar de ser amigos e nem vamos brigar", esse é um dos momentos mais marcantes para mim (Prof1, grupo focal 2)

Já na reunião pós-projeto é dedicado um final de semana para discutir os pontos positivos, negativos e o que pode melhorar:

A gente se junta e faz uma avaliação geral, com todos os coordenadores e monitores da operação. Quando a gente volta, a gente passa um final de semana inteiro juntos, discutindo, falando os prós e contras, o que foi bom, o que foi ruim, o que pode melhorar (CoorTécTéc2, entrevista)

É feita uma avaliação com os coordenadores todos de cidades, com alunos também. A gente fica um final de semana discutindo o que deu certo, o que não deu certo, o que pode melhorar, o que pode ser extinto, o que pode tirar, o que não deu certo (CoorTécTéc3, entrevista)

Terminou o projeto a gente marca uma reunião de avaliação. Vão todos os coordenadores, os monitores e reunimos dois, três dias... Para acertar, para ajustar, para ver o que se pode melhorar (CoorTécTéc5, entrevista)

Destaca-se que, ao final de cada avaliação, inicia-se o início da próxima operação, estabelecendo-se, assim, um círculo virtuoso, de melhoria contínua:

Cada operação começa na avaliação da anterior, no momento que existe uma avaliação com os coordenadores, existe uma série de discussões, existe até alguns atritos, e depois que se "enxuga" essa avaliação, aí começa a nascer a próxima operação. A partir do momento que identificamos "opa, erramos nesse ponto!", não vamos cometer esse erro novamente, e daí que você percebe a evolução do projeto (CoorTécTéc1, entrevista).

O projeto tem evoluído muito, não só na qualidade, quanto na quantidade. A gente começou com 12, 15 acadêmicos e agora são milhares. Aumentou também a quantidade de universidades parceiras (CoorTécTéc3, entrevista).

4.1.3. Categoria Analítica Interações

A dinâmica da inovação social envolve uma variedade de atores que buscam uma resolução holística dos desafios (Guida & Maiolini, 2014). Na maioria dos casos, o sucesso da inovação dependerá da participação e envolvimento de diversos *stakeholders* - os usuários e beneficiários da inovação, bem como os produtores e fornecedores (Murray *et al.*, 2010).

Neste contexto, parcerias construtivas entre os setores são fundamentais para aproveitar todo o potencial da inovação social. Inovações sociais são, sobretudo,

performances em conjunto, exigindo interação entre muitos atores (Howaldt *et al.*, 2016). As parcerias podem ser compreendidas pela dinâmica da cooperação e aprendizagem interativa ao longo do processo, percebidas como forças motrizes da inovação social, envolvendo colaboração entre os setores privado, público, terceiro setor e sociedade civil (Edwards-Schachter *et al.*, 2012).

É possível observar colaborações intersetoriais no Projeto Rondon, que são caracterizadas pelo engajamento dos grupos sociais e a colaboração entre os atores. Destacam-se as parcerias intraorganizacionais, interorganizacionais e mobilização comunitária.

i) Parcerias Intraorganizacionais

Para Bignetti (2011) a evolução do processo de inovação social está condicionada à contínua interação entre atores desenvolvedores e atores beneficiários que desejam ter suas necessidades, expectativas e aspirações atendidas. Observa-se, em um primeiro momento, a relevância dos atores universitários para o sucesso do projeto, o que sugere colaborações entre professores, alunos, técnico-administrativos:

O projeto Rondon vai além de uma pessoa, é sobre o envolvimento da universidade, de uma forma geral, dos professores, alunos e técnicos para agregar conhecimento, e agregar valor ao conhecimento (Alu4, grupo focal 1).

O envolvimento de todos é essencial para que o projeto dê certo, essa união de servidores técnicos, servidoras técnicas, professores, professoras, acadêmicos e acadêmicas. Se não tem a união dessa galera aí, nada rola. E esse projeto acaba fazendo com que a gente tenha uma sincronia muito forte, nós conseguimos perceber que “o todo” tem muito mais força do que “o eu sozinho” e isso faz com que esse projeto tenha essa grandeza (CoordEstrProf1, entrevista).

Esse pensamento se coaduna com o conceito de "engajamento acadêmico com a sociedade" (McKelvey & Zaring, 2018), que deve capturar uma variedade de mecanismos pelos quais universidades, departamentos, estudantes e pesquisadores participam de interações, de maneira informal e formas complexas, para desenvolver inovações sociais e impactar a sociedade. Nesse sentido, as universidades também podem fornecer os espaços necessários para permitir que a inovação social se desenvolva, ligando teoria à prática em novos modelos para acelerar a inovação social (Caulier-Grice *et al.*, 2010).

Nesse desafio, a missão social da universidade pode proporcionar o desenvolvimento institucional na inter-relação do ensino e a extensão, reforçando as dinâmicas de cada função por meio do desenvolvimento recíproco e contínuo (Vorley & Nelles, 2008). Sugere-se ainda

a coordenação colaborativa de universidades e outras instituições de ensino para difundir e compartilhar o conhecimento (Caulier-Grice *et al.*, 2010), explicitado na dimensão seguinte.

ii) **Parcerias Interorganizacionais**

As parcerias colaborativas com os setores privado, público e terceiro setores, juntamente com a participação dos usuários, podem resultar em grandes economias e melhorias na qualidade de vida e desenvolvimento sustentável através de políticas públicas (Edwards-Schachter *et al.*, 2012).

Como a inovação social exige a substituição de normas e práticas arraigadas por arranjos mais benéficos para a sociedade, a cooperação e interação de diferentes partes são imprescindíveis (Purtik & Arenas, 2017). A concepção do Projeto Rondon direciona para um trabalho coletivo, feito junto com as comunidades, conforme apresentado a seguir:

A minha avaliação, e com todos que tenham conversado, é que no Rondon, a gente cumpre realmente com o que a universidade deveria estar fazendo, que estar junto com a comunidade, que é o lema da inclusive da nossa universidade, "a Universidade dos Catarinenses", então a gente de fato se põe no Estado, a gente trabalha para a comunidade e com a comunidade (Prof1, grupo focal 2).

Mulgan *et al.* (2007) sublinham os indivíduos, as organizações e os movimentos sociais como os principais atores da inovação social. Podem ser ONGs e organizações sem fins lucrativos, empresas comerciais, empresas sociais, autoridades públicas, universidades e centros de pesquisa, contudo, nem sempre é fácil identificar todos os atores e organizações envolvidas no processo de inovação social (Howaldt *et al.*, 2016).

No caso empírico, foi possível identificar atores relevantes para o Projeto Rondon desenvolvido pelo NER, como as universidades, governo estadual, governo municipal, comunidade e o Instituto Fazer – DF. Como centros de conhecimento, as universidades não só produzem e acumulam o conhecimento, mas há uma troca ativa com os diversos atores, capaz de gerar aprendizagem e inovação, através de redes e interligações de atividades que atravessam fronteiras (Youtie & Shapira, 2008), conforme apresentado a seguir:

A partir de 2010 a gente organiza, com a parceria da Universidade de Brasília, a primeira operação (CoordEstrProf1, entrevista).

Se não conseguimos atender alguma demanda do município imediatamente, sempre colocamos em agenda futura, e procuramos soluções com outras universidades parceiras, Então a UDESC acaba não pensando só nela, não só na questão da própria da universidade, mas sim das universidades parceiras que ela acaba envolvendo (CoorEstrTéc1, entrevista).

Logo, colaborações universitárias tornam-se mecanismos importantes para as corporações, de modo a abrir caminhos de engajamento para um ecossistema de inovação

desenvolvimento de inovação (Youtie & Shapira, 2008), bem como, estimulando a produção e difusão de conhecimento entre regiões (Finegold, 1999). Nesse sentido, evidencia-se o protagonismo da universidade para os entrevistados:

A partir do Rondon podemos fazer mais parcerias, inclusive com órgãos do Estado, da prefeitura, então a gente consegue colocar a universidade como umas das agentes ativas nesse processo de buscar soluções, diagnosticar, e trazer soluções inclusive na parte de prevenção (CoordTécProf1, entrevista).

As universidades deveriam se empenhar cada vez mais para estar próximo das comunidades, as universidades deveriam ser mais abertas, a gente aprende muito com isso, mas não é fácil, eu tinha feito contato com algumas universidades e não tinha dado certo, até que apareceu a UDESC (GovMun1, entrevista).

A universidade é um caminho para trazer coisas diferentes, trazer novidades, a gente aprende muito, esse contato universidade e comunidade é muito produtivo (GovMun2, entrevista).

O Governo Estadual é citado com um ator relevante, visto que o primeiro contato entre a universidade e os municípios é intermediado pelo secretário executivo, responsável pelas ADRs “O papel do Estado é muito importante, o secretário executivo ajuda no contato com os municípios, além disso, a UDESC é financiada pelo Estado” (CoorEstrTéc1, entrevista).

André e Abreu (2006) entendem que o Estado pode e deve atuar no protagonismo das inovações sociais, seja por meio da criação de leis e políticas públicas que as apoiem ou por meio da atuação direta de suas instituições. Esse pensamento é corroborado pelos dados da pesquisa, a esfera governamental tem um papel relevante no desenvolvimento do Projeto Rondon, bem como as parcerias com os governos municipais podem ser muito produtivas, conforme explicitado pelos entrevistados:

É fundamental a parceria com o município, esse contato que a gente tem com o prefeito, com o secretário de educação, é a partir disso daí começa a operação realmente. A gente troca experiências, o que eles precisam, e o que nós oferecemos (CoordTécTéc5).

Dentre os órgãos públicos, têm alguns que se destacam muito, a Secretaria da Educação, Assistência Social e Meio Ambiente, são três setores que se a Prefeitura não comprar a causa, o projeto não tem a mesma eficácia (CoorTécTéc1, entrevista).

O papel da Secretaria de Educação para ter acontecido o Projeto Rondon foi fundamental. Porque se a gente não tivesse procurado, não tivesse feito todos esses contatos, todas essas conversas, não teria acontecido (GovMun1, entrevista).

Foi dado muito apoio da prefeitura, estavam sempre bem juntos a coordenação da Educação com a UDESC, porque precisa ter essa parceria, dos dois lados (Comunid4, entrevista).

Conforme demonstrado na Figura 12, o Instituto Fazer representa uma relevante parceira da UDESC, o professor criador da empresa expõe como é realizada a colaboração:

O Instituto Fazer é empresa privada que eu criei, que acabou virando a possibilidade de levar pessoas para os eventos da UDESC, são reunidos vários alunos de diversas universidades de Brasília que querem participar, montamos grupos de trabalho, fazemos reuniões, e eles se responsabilizam para chegar até Florianópolis (CoordTécProf3, entrevista).

Logo, parcerias colaborativas podem contribuir para a construção de modelos sociais, econômicos, ambientais e culturais de “ambientes baseados em inovação” (Edwards-Schachter *et al.*, 2012). Para superar os desafios sociais, a colaboração intersetorial é crucial, a fim de aproveitar plenamente o potencial de inovação social, exige-se interação entre muitos atores, envolvendo ativamente as entidades públicas, econômicas e civis (Howaldt *et. al.*, 2016), conforme apresentado a seguir:

Quando o município entende a proposta, eles querem tudo e muito mais, logo assinam o termo de convênio, já conseguimos fazer em determinadas gestões, em alguns municípios, formação continuada de professores durante toda a gestão, a partir do contato com o Projeto Rondon (Prof1, grupo focal 2).

Um dos principais objetivos do Rondon é mostrar para os gestores municipais que a universidade pode ser parceira em várias ações do município, onerando muito menos o município e fazer com que a universidade, no caso a de Santa Catarina, esteja realmente trabalhando para os catarinenses e cumprindo seu papel social (CoordEstrProf1, entrevista).

Assim, inovações sociais podem cruzar fronteiras e setores, disponibilizando uma gama de recursos e competências que estão além de uma instituição, portanto, a aprendizagem coletiva e interativa desempenha um papel intrínseco no desenvolvimento de inovações sociais em uma abordagem sistêmica (Bouchard, 2012; Edwards-Schachter *et al.*, 2012; Lettice & Parekh, 2010; Phillips *et al.*, 2015).

Logo, considerando que inovações sociais são desenvolvidas e implementadas em redes colaborativas, novos serviços públicos, projetos e programas podem ser desenvolvidos através dessas redes, ou mesmo remodelados (Bekkers *et al.*, 2014). Nesse sentido, outros atores, apesar de não participarem sistematicamente, são reconhecidos como relevantes pelos entrevistados, como outros órgãos do governo, iniciativa privada e terceiro setor:

Precisamos de mais pessoas, buscar patrocínio, parcerias com empresas, cooperativas, a gente já fez parceria a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI), mas ainda é discreta, já fizemos parceria com o SESI, já teve supermercado que nos ajudou. Acho que esse é um caminho de fortalecer o Rondon, e talvez mais para frente, não só as prefeituras vão nos chamar, mas também essas cooperativas, a ideia é expandir em outras instituições, mas para o projeto ter carisma e competência que ele tem até hoje, é preciso desenvolver e não só crescer, crescer sim, mas com desenvolvimento, com mais professores, de forma planejada, com qualidade, com sustentação, se ele vai desenvolvendo, vai inovando, vai crescendo (Prof3, grupo focal 2)

Já tentamos alguns editais do Banco do Brasil, mas não conseguimos, seria muito bem-vinda a parceria das empresas privadas, seja financeira ou de compartilhamento de conhecimento, mas vamos correr atrás (CoorEstrTéc1, entrevista).

Precisamos do olhar de buscar novos parceiros, tem órgãos estaduais de agricultura que tem conhecimentos fantásticos, mas a universidade se distanciou, é hora de a gente se reaproximar disso, essas parcerias seriam bastante produtivas, podemos otimizar recursos, porque no mundo de hoje, não dá para ficar centralizado (CoordTécProf1, entrevista).

Quanto à inovação, as redes otimizam recursos para aumentar a capacidade tecnológica na geração de inovações e absorção de *know-how*, influenciando tanto a difusão de inovações quanto à propagação de informação e conhecimento, capazes de promover o aprendizado contínuo (Aken & Weggeman, 2000; Tomaél, Alcará & Chiara, 2005).

Empiricamente, observa-se que as colaborações entre as universidades e os municípios podem trazer contribuições tanto no compartilhamento de conhecimentos, otimização de recursos e possibilidades de parcerias futuras, sugerindo a construção de uma universidade aberta:

Essas parcerias são fundamentais, inclusive, para otimizar a utilização de recursos, se eu tenho o pessoal da órgão de agricultura estadual que tem toda expertise, porque não trabalhar junto?! Permitir esse intercâmbio abre porta dos dois lados, porque permite trazer o conhecimento para dentro da universidade eu também mostro que estou qualificando pessoas aqui, que são os futuros profissionais, e o aluno pode vislumbrar o que o mercado espera dele (CoordTécProf1, entrevista).

O que aconteceu no município de Rancho Queimado fez os outros municípios invejarem (risos). Eles sempre diziam: “Como a UDESC está em Rancho Queimado?”. A gente falava da nossa experiência para esses outros municípios, e acabavam que esses municípios também queriam, e alguns procuraram também, por exemplo, eu sei que o município de Alfredo Wagner está sendo atendido de alguma forma hoje (GovMun1, entrevista).

Quando a universidade tem um contato mais próximo com o município, pode originar uma ação mais contínua, uma formação continuada com os professores, com o pessoal da saúde, com a administração pública (Alu7, grupo focal 1).

Nessa perspectiva, podem-se compreender as parcerias através da criação de um ecossistema, que abrange uma comunidade de diversos atores, que desempenham diferentes papéis, incluindo organizações como governos, associações, fornecedores, empresas etc., que compartilham conhecimentos, habilidades e tecnologias, em um ambiente voltado para inovações e aprendizagem (Autio & Thomas, 2014; Iansiti & Levien, 2004), de modo que as universidades e centros de pesquisa são considerados atores vitais para a criação, aquisição, disseminação e utilização do conhecimento (Chen & Kenney, 2007).

iii) Mobilização comunitária

O empoderamento dos cidadãos é considerado crucial para o desenvolvimento de inovações sociais, envolvendo atividades de colaboração entre os setores privado, público e terceiro setor, e, sobretudo, a participação da sociedade (Edwards-Schachter *et al.*, 2012), conforme evidenciado pelos entrevistados:

A UDESC só ajuda a organizar, mas é todo mundo junto, através das oficinas de pertencimento, todas as ações são feitas para e junto com a comunidade (CoordTécProf1, entrevista).

E na comunidade tem a participação das associações de base, da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), dos idosos, todos também têm que comprar a causa (Prof4, grupo focal 2).

Ressalta-se que os usuários, que fazem parte das iniciativas de inovação social, precisam estar envolvidos como cocriadores em todo o processo de transição para atingir as soluções dos problemas sociais (Davies *et al.* 2012). Logo, é fundamental o envolvimento comunitário nas atividades do Projeto Rondon:

Dentro do município, normalmente, os servidores fogem da rotina para ajudar, tem gente muito bacana que entende a proposta, no município de Blumenau, por exemplo, fizemos reuniões, não foram poucas, e teve muita participação da comunidade (Prof1, grupo focal 2).

Não só a gente ir lá fazer por fazer, não. Se não tem a comunidade participando, então a gente não vai fazer, porque não dá significado para ninguém, porque não foram eles que fizeram (CoorTécTéc4, entrevista).

De fato, como apontam Bignetti (2011) e Manzini (2008), as proposições de valor de inovações sociais são construídas com a cooperação da comunidade, assim, o processo de inovação social valoriza o conhecimento tácito presente nas pessoas da comunidade, envolvendo-as ao longo do processo nas resoluções de questões de cunho social, estimulando o bem-estar ativo e tecido social. Observa-se, portanto, a relevância dos conhecimentos e saberes da comunidade para o Projeto Rondon:

Na operação do projeto em Rancho Queimado, todo mundo participou de alguma forma, a gente abraçou a causa, são tantas coisas que a gente necessita e também não depende só da gente, nem deles, mas depende de uma parceria de todos, não adianta vir para o município onde a comunidade não se compromete (Comunid3, entrevista).

Assim, o conhecimento, experiência e motivação dos cidadãos podem desempenhar um papel ativo na produção e entrega de um serviço que seja resultado de uma inovação social, ajudando a difundir essas inovações na sociedade (Gallouj *et al.*, 2018), conforme evidenciado na participação da rede escolar do município:

Muitos alunos e professores participaram, a gente envolveu tanto a rede municipal quanto a rede estadual, o Projeto Rondon vir para o município de Rancho Queimado era uma oportunidade incrível de aprendizado, era preciso que a comunidade participasse ativamente (GovMun1, entrevista).

Em relação à importância da capacitação, cocriação e envolvimento do cidadão para inovação social, Sgaragli (2014) propõe mudanças de paradigmas, de modo que iniciativas *bottom-up*, movimentos espontâneos e comunidades de mudança criem novos espaços para o desenvolvimento de inovação social, mais abertos, inclusivos e participativos.

4.1.4. Categoria Analítica Resultados

Atendendo às necessidades sociais e enfrentando os desafios da sociedade, as inovações sociais empoderam as pessoas, criam novas relações sociais e modelos de colaboração (Martínez-Alcocer *et al.*, 2018), bem como promovem bem-estar, fortalecem relações entre indivíduos, classes e outras instituições, e aumentam as competências adquiridas, permitindo que os atores envolvidos desempenhem novos papéis na sociedade (Moulaert *et al.*, 2013). Desse modo, as inovações sociais visam ativar, fomentar e utilizar o potencial de inovação de toda a sociedade, capacitando os beneficiários, promovendo engajamento social e aumentando suas capacidades de agir para atender às necessidades sociais (Howaldt *et al.*, 2016).

Os resultados da inovação social podem, ainda, ser compreendidos pela melhoria da qualidade ou quantidade de vida (Pol & Ville, 2009), atendimento às necessidades sociais (Mulgan, 2007) ou resposta aos problemas sociais (Phills *et al.*, 2008). Ademais, é essencial a noção de empoderamento, que se baseia na ideia de que indivíduos e/ou grupos podem adquirir conhecimentos e habilidades para melhorar suas próprias vidas (Sharra & Nyssens, 2010; Mulgan *et al.*, 2007).

Nesse sentido, não obstante os diversos atores envolvidos no Projeto Rondon, dois grupos se destacam quanto ao valor social percebido, os alunos e a comunidade. Considerando os dados coletados, foram identificadas três subdimensões: *i*) Conhecimento; *ii*) Empoderamento; e *iii*) Fortalecimento das Políticas Públicas.

Ressalta-se que foram relatadas muitas histórias, experiências e depoimentos emocionados. Muito além das palavras, foi possível perceber nas emoções e sentimentos, o que o projeto representa para os atores.

i) Conhecimento

Conhecimento, inovação e desenvolvimento são estreitamente relacionados, ao passo que, não há inovação sem produção, acumulação e distribuição de conhecimento (Maciel, 2001). Em um estudo recente sobre recursos relacionais para inovação social (Silva & Bitencourt, 2018), os autores evidenciam que o conhecimento é o recurso suplementar mais estrategicamente significativo para o desenvolvimento de inovações sociais, particularmente, aquele desenvolvido em colaboração com o cidadão comum.

Nesse sentido, observa-se que as oficinas realizadas no Projeto Rondon trouxeram novos conhecimentos tanto para os alunos quanto para a comunidade:

No Rondon eu adquiri conhecimentos em diversos temas, por exemplo, aprendi a fazer vários brinquedos com materiais recicláveis, temas sobre drogas, sexualidade, que eu não sabia nada, era bem leigo, eu consegui me aprofundar mais e trazer para conhecimento próprio (Alu1, grupo focal 1).

O pessoal do Projeto Rondon veio e fizeram várias oficinas, a gente não sabia nada de artes, a gente aprendeu um pouco, um pouquinho (*risos*), a gente é muito carente dessa questão de artes, de música, de teatro, então a gente não sabia nem por onde começar, então o projeto, nisso, abriu bastante a nossa cabecinha, tanto é que hoje em dia a gente faz leitura de imagem com as crianças, até então a gente nem sabia o que era, então isso mudou bastante (Comunid4, entrevista).

Assim, conhecimento e empoderamento são continuamente desenvolvidos por meio da aprendizagem mútua de todos os atores envolvidos nos processos de inovação social, levando à capacitação e novas competências, que ocorre através reconhecimento, assimilação e implementação de novas informações e conhecimentos (Dhondt *et al.*, 2018). Os alunos compreendem que os conhecimentos repassados nas oficinas podem mudar as perspectivas e abrir possibilidades:

No limite do limite, você abre o olho das pessoas para algumas situações, por exemplo, nas oficinas com a terceira idade, você via claramente as senhoras tremendo quando fomos falar sobre sexualidade, então a gente traz essa nova perspectiva, de que é normal falar sobre aquilo, que pode procurar um posto de saúde (Alu15, grupo focal 3).

Tem muitas oficinas no projeto que as pessoas aprendem coisas novas e podem usar depois no seu dia-a-dia, por exemplo, a de compostagem, reaproveitamento de alimentos, horta suspensa com garrafinha *PET* (CoorTécTéc4, entrevista).

Em uma abordagem integradora de inovação social, destaca-se o processo de aprendizagem coletiva, de modo que os atores adquirem e trocam conhecimentos, compartilham experiências, desenvolvem coletivamente competências, e, coletivamente, constroem significados, expectativas e valores (Russo-Spena *et al.*, 2017). Assim, a comunidade do município de Rancho Queimado ressaltou que o Projeto Rondon trouxe novos conhecimentos, de modo algumas práticas foram incorporadas na rotina escolar. Desse modo, os atores aprendem novos conhecimentos e habilidades, e o intercâmbio de informações pode resultar em uma aprendizagem coletiva, o que pode levar, então, à geração de novas regras e padrões sociais:

Houve muita novidade na área de artes, então as aulas de artes nunca mais voltaram a ser o que eram, os professores perceberam outra forma de trabalhar (GovMun1, entrevista).

No município não temos um *shopping*, cinema, teatro, então o projeto Rondon trouxe coisas diferentes aqui para as crianças e para os professores, as crianças adoraram, a possibilidade de elas poderem participar de atividades diferenciadas, construir instrumentos, enfim essa interação foi muito válida. Para a secretária de educação, o Projeto Rondon foi uma possibilidade de fazer diferente, foi muito positivo, muito válido esse trabalho (GovMun2, entrevista).

O Projeto Rondon trabalhou muito a questão do lixo, da reciclagem, do reaproveitamento, do descarte correto do lixo, eles trabalharam bastante isso, as crianças perceberam muito, por exemplo, que eles tinham as canequinhas deles, então para evitar o desperdício do copo descartável, as crianças queriam tomar água no copinho deles, nas canequinhas deles, que era diferente, então essa parte é visível de como as crianças aprenderam com eles (Comunid3, entrevista).

A criação de conhecimento para a inovação social ocorre quando o conhecimento é criado através do próprio processo de realizar o trabalho, no qual o processo de aprendizagem é interativo, democrático, contextualizado, onde é estimulado o trabalho com diversos grupos, combinando recursos e compartilhando experiências (Restler & Woolis, 2007). Ademais, a abordagem integradora de inovação social pressupõe um processo coletivo de aprendizado, voltado para a inovação, práticas compartilhadas e processos de criação de competência dos atores voltados para as necessidades específicas (Russo-Spena *et al.*, 2017).

Nesse sentido, a troca de conhecimentos e cultural são fundamentos no Projeto Rondon, conforme apresentado nos relatos a seguir:

A maioria dos projetos é muito sistemático, vai lá, apresenta o projeto, faz aquela pesquisa, mas não tem essa troca de contato, de experiência, de estar ali junto, de acordar, de dormir, de comer... O Rondon é essa troca intensa de conhecimento, de cultura, de experiências, dos acadêmicos, com a comunidade (CoorTécTéc2, entrevista).

A riqueza cultural, a bagagem cultural que cada um leva depois do projeto é incalculável, porque além da troca do projeto com o município, também tem a troca entre as equipes, é uma troca constante de conhecimento, você leva alguma coisa do projeto para cidade, você acaba também assimilando muita coisa da cultura local (CoorTécTéc1, entrevista).

Acredito que os rondonistas levaram muito da nossa cultura, do nosso jeito de tratar o outro, que a gente tem a vantagem de ser uma cidade bem pequeninha, bem aconchegante, que recebe todo mundo muito bem e as crianças provavelmente aprenderam bastante coisa, questão de cultura, costume essas coisas (Comunid4, entrevista).

Os entrevistados enfatizam como a dinâmica de interação entre culturas diferentes pode contribuir para ampliar a visão de mundo e complementar a formação acadêmica e profissional:

Essa interação é muito importante, porque, por exemplo, estamos em uma cidade muito pequena, às vezes o profissional de psicologia, que é da minha área, que atua na cidade, é uma criada nos valores da cidade, e essa interação com a gente, ter acesso a novas culturas, essa troca de cultura, pode abrir outras possibilidades (Alu13, grupo focal 3).

Como a gente trabalha no Rondon oficinas de sexualidade, preconceito, discriminação, a questão da diversidade, as pessoas abrem seus horizontes para trabalhar de uma forma diferente dentro das suas escolas. No final de uma oficina uma professora veio até a mim e disse: "professora, que bom que agora estou consciente que a escola brasileira é laica e não tenho que passar meus preceitos religiosos" (Prof2, grupo focal 2).

Entrelaçar os conhecimentos e saberes, em um processo de aprendizagem recíproco, abrem-se possibilidades para a ocorrência de inovação social, visto que a intervenção junto à sociedade pode propiciar espaços para a mobilização, aprendizagem e mudanças (Cunha & Benneworth, 2013; Elliot, 2013). Nesse sentido, foi possível identificar várias iniciativas realizadas no Projeto Rondon e que foram incorporadas na comunidade, representando mudanças nas práticas sociais:

Em outro município, fizemos oficinas na prefeitura no sentido de interação das secretárias, de comunicação entre os órgãos, porque eles tinham problemas comunicação, então fizemos várias dinâmicas de interação, e eu soube pelas pessoas que estavam lá, que durante um tempo eles se encontravam para fazerem essas dinâmicas, para dar uma relaxada no ambiente e facilitar a comunicação, isso é bacana (Alu4, grupo focal 1).

Em uma oficina sobre regularização fundiária, houve muita troca de conhecimento com a comunidade, a gente acabou trocando muitas informações, e o município acabou agregando as ideias e eles criaram um programa de regularização fundiária para o município, ou seja, soluções duradouras mesmo (CooTécTéc1, entrevista).

Assim, a inovação social é capaz de alterar os modelos mentais dos atores em relação às alternativas socialmente viáveis e às maneiras pelas quais os serviços podem ser cocriados e entregues, alterando o *status quo* de uma sociedade (Gallouj *et al.*, 2018), conforme observado em uma mudança na rotina escolar de um município:

Tinha município com índice muito alto de suicídio, justamente por ser uma cidade pequena, de agricultores, não tinha nada para fazer, e eles acabaram adotando o Cine Rondon, uma vez por mês nos colégios, é uma forma de lazer e pode trazer uma mensagem educativa para os alunos (CoordTécAlu1, entrevista).

O Cine Rondon mencionado na entrevista é uma oficina que tem o objetivo de levar outros olhares sobre o cinema e abordar assuntos educativos, é realizado em uma parede branca com um retroprojetor, caixa de som e um computador. Nessa perspectiva lúdica, os professores de Rancho Queimado ressaltaram a continuidade de iniciativas propostas pelo Projeto Rondon:

Uma coisa do projeto que ficou bastante foi o teatro, nós estamos fazendo todas as sextas-feiras, são coisas que a gente trouxe da experiência com o Rondon, trazer momentos diferentes, porque nós tivemos e vimos que foram bons esses momentos e a gente está tentando manter (Comunid1, entrevista).

Muita coisa continuou, os professores aplicavam na sala de aula foi visto nessas oficinas, a parte de teatro também foi muito bacana, eles utilizam tudo o que eles aprenderam nessa época, com certeza eles usam até hoje (GovMun2, entrevista).

Freire (1971, 1987), ao longo de sua trajetória, defendia o conhecimento da vida real como chave para a solução dos problemas, expressava o valor da participação, a construção dos saberes das comunidades, e, principalmente, que as mudanças do mundo emergiriam de

“círculos de cultura” - espaços de escuta, diálogo, troca de experiências e conhecimentos, participação, valorização do saber popular, desenvolvimento do pensamento crítico - possibilitando novos caminhos e transformação da realidade. Nesse sentido, destaca-se a relevância da união da teoria e prática, reconfigurando novos conhecimentos e ganhos acadêmicos e profissionais, conforme Tabela 16.

Tabela 16. Percepção de valor na formação acadêmica e profissional.

Formação acadêmica e Profissional
<p>Para mim, o Projeto Rondon foi um divisor de águas, comecei fazendo ciências biológicas na UFSC, com intuito de ir para pesquisa, e por conta do projeto, eu descobri que eu gostava de trabalhar com gente, era uma experiência que eu não tinha tido ainda, e resolvi debandar para a licenciatura, então para mim o projeto é isso, uma experiência que todos dentro da universidade deveriam passar, porque realmente é uma coisa que muda sua perspectiva (Alu4, grupo focal 1).</p>
<p>Você desenvolve novas habilidades, você descobre novas habilidades que você achava que não tinha, você une a teoria e a prática, a gente está muito vinculado à teoria, principalmente no curso de história, a todo o momento você está estudando a sociedade, mas aquilo está totalmente distante, está em outro planeta, e a partir do momento que você está no Rondon, tudo faz sentido, aquilo está concreto, aquilo que você estuda está em ação (Alu6, grupo focal 1).</p>
<p>Na minha opinião o aluno amadurece o conhecimento, porque, às vezes ele chega ali cheio de conhecimento teórico, e ele não vai aprender o que ele aprende em sala de aula, mas aquele conhecimento que está todo acumulado é transformado, desperta e vira um conhecimento válido para a vida dele, para aplicação coronel (CoordEstrMD, entrevista).</p>
<p>No Rondon, os alunos veem a administração pública acontecendo realmente, consegue conversar com o prefeito, com o secretário de saúde, eles conseguem perceber que há vida na gestão pública. Isso a universidade não vai proporcionar aqui dentro da sala de aula. E arrepiava a gente quando se fala disso, porque algumas oficinas tecnicamente não se aprende em banco de universidade nenhuma, falar de sexualidade, <i>bullying</i>, drogas, ouvir experiências, relatos, sentir a emoção das pessoas, não é todo dia, não é dentro de uma sala de aula (CoordEstrProf1, entrevista).</p>
<p>Quando fui no Projeto Rondon, estava no início do curso de pedagogia, comecei a fazer oficinas com várias crianças, e me deu conta: é isso! é isso que eu quero fazer para o resto da vida. Então no Rondon, você consegue descobrir coisas que, talvez, você não tivesse oportunidade de descobrir em outros espaços, nem mesmo dentro da universidade (Alu7, grupo focal 1).</p>
<p>No meu caso, na 10ª fase do curso de psicologia, nunca tinha trabalhado com grupos de idosos, crianças e APAE, porque eram grupos que eu não tinha interesse em trabalhar, simplesmente porque eu estava na minha zona de conforto e eu não queria testar para saber se eu gostaria ou não, e eu gostei, achei bem bacana de trabalhar, então acho que isso também é uma mudança de paradigma para nós enquanto acadêmicos (Alu13, grupo focal 3).</p>
<p>O projeto faz parte da formação acadêmica, é realmente colocar em prática os conhecimentos da sala de aula e, principalmente, a questão do ser humano, tem a interação, entre os próprios alunos de áreas diferentes e entre a comunidade, isso agrega muito valor à formação acadêmica, e conseqüentemente, à formação profissional (Prof4, grupo focal 2).</p>
<p>Tenho acompanhado casos de acadêmicos que acabam dando seqüência a sua vida acadêmica em função do Projeto Rondon, que acabam sendo referência nas suas próprias comunidades por conta da atuação no projeto, teve um aluno que se inscreveu em uma bolsa de mestrado para fora do país, e ele disse que Rondon foi um diferencial para ele conseguir a bolsa, isso é muito gratificante (Prof 1, grupo focal 2).</p>

Tenho uma colega que se formou em administração na UDESC, e na cidade que ela participou do Projeto Rondon, em uma das primeiras operações, ela foi convidada depois pela prefeitura para trabalhar lá, por conta de ter participado do projeto Rondon no município, eles gostaram dela, e para atuar na área dela (Alu4, grupo focal 1).

Como aluna formada, vejo que o Rondon agregou muito na minha profissão, na minha carreira, saio como uma profissional muito melhor, que sabe lidar com diversas situações, sabe resolver os problemas, sabe lidar com as pessoas, agregou muito conhecimento para a minha formação, acredito que eu não sei uma administradora, como a maioria dos meus colegas, que lidam só com a teoria (Alu5, grupo focal 1).

No Rondon, você aprende a lidar com gente, como tratar as pessoas, a respeitar as diversidades de opiniões, de personalidades, e para muitos colegas da universidade, falta essa vivência, e isso te faz um profissional melhor, que eu acho que é o principal que o Projeto Rondon proporciona (Alu8, grupo focal 3).

Como sou da área da saúde, me marcou muito a oficina na casa de recuperação de dependentes químicos, é uma quebra de paradigmas, eu ainda não tinha tido contato com esse grupo, então o Rondon nos permite fazer esses novos pensamentos, ir e colocar em prática a linguagem da sala de aula, isso me fará uma profissional melhor, mais bem preparada (Alu11, grupo focal 3).

Fonte: Dados da pesquisa.

ii) Empoderamento

O empoderamento, no seu entendimento mais amplo, refere-se ao processo e resultado de mudança individual e social, que amplia as possibilidades de ação, autodeterminação e autonomia. Empoderamento, contudo, não é somente sobre recursos, ele muda o pensamento em direção a uma vida social mais ativa (Howaldt *et al.*, 2014), conforme evidenciado nos relatos:

A gente amplia muito a nossa visão de mundo, porque em alguns momentos, fica parecendo que o mundo é a universidade e o círculo de pessoas que estão a sua volta, e não é, quando você vai para o Rondon, você descobre coisas de você mesmo que você não sabia que era capaz, você faz coisas que não faria em outra ocasião, te dá a oportunidade de te conhecer e saber que você tem várias possibilidades (Alu7, grupo focal 1).

Sou do Timor-Leste e quando cheguei na UDESC em 2013, fiquei muito isolado, porque a minha língua é muito difícil para conversar com as pessoas, e o Projeto Rondon me ajudou a integrar com o ambiente e com a faculdade, me familiarizei bem mais, aprendi a resolver as dificuldades, tinha que me virar, e consegui interagir com as pessoas, isso vou levar para a vida, se tem uma coisa difícil, sempre tem um jeito de resolver, me trouxe uma lição forte (Alu2, grupo focal 1).

O Rondon me ajudou na capacidade de falar, eu me anulava, deixava de falar muita coisa para evitar briga, mas no Rondon eu compreendi que sou importante no grupo, eu tenho ideias legais, importantes, e vou colocar minhas ideias sim, assim como os outros também tem direito de colocar suas ideias também (Alu6, grupo focal 1).

O empoderamento das pessoas e da sociedade é propício para o surgimento da inovação social, bem como pode ser resultado de práticas inovadoras socialmente (Howaldt *et al.*, 2014). Nesse sentido, alguns dos métodos mais eficazes para desenvolver inovações

sociais começaram pelo pressuposto que as pessoas são intérpretes de suas próprias vidas, e, portanto, solucionadores de seus próprios problemas (Mulgan, 2006). Os alunos compreendem o Projeto Rondon como uma troca de conhecimentos, e que as soluções para os problemas sociais estão com a própria comunidade:

O Rondon é mais trazer informações, orientações, compartilhar experiências e conhecimentos, do que efetivamente estruturar uma forma de intervenção, nem temos tempo para isso, a gente mostra para a comunidade que existem várias possibilidades, e as soluções estão com eles, eles podem tudo, eles podem achar as soluções para seus problemas, a gente só facilita, são pequenas ações a gente acaba intermediando para que eles façam suas próprias mudanças (Alu13, grupo focal 1).

A aprendizagem coletiva facilita a criação de sentido e apoio para sustentar e institucionalizar a transformação social, assim, o processo de aprendizagem possibilita iniciativas inovadoras, de modo que qualquer ator pode se tornar um agente de mudança na sociedade (Russo-Spena *et al.*, 2017), conforme evidenciado no relato abaixo:

O Projeto Rondon mostra para a comunidade que as soluções para os problemas estão com ela, o projeto não leva solução para ninguém, a gente mostra para eles que a solução está com eles, que eles são atores do processo (CoordTécProf3, entrevista).

Nessa perspectiva, o envolvimento dos beneficiários em diferentes etapas do processo de inovação social é visto como condição necessária para o sucesso da iniciativa, de modo que a participação e autonomia distinguem a inovação social da mera assistência (Sharra & Nyssens, 2010), conforme apresentado a seguir:

A gente tem percebido que com a passagem da universidade por esses municípios, temos conseguido mexer nisso, com essa ideia de protagonismo da comunidade, que deixa de ser aquela comunidade que fica esperando tudo, que fica esperando por alguém, mas percebe que ela tem um papel fundamental nisso, isso tem sido gratificante também (Prof1, grupo focal 2).

Assim, considerando a inovação social como “mudanças na forma como o indivíduo se reconhecem no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções” (Rodrigues, 2007), a comunidade entende que os conhecimentos adquiridos podem refletir na autonomia e capacidade de fazer:

Eu sempre tive muita dificuldade de trabalhar com música e teatro, de me expor com as crianças, então no Projeto Rondon eu pude perceber que não necessariamente eu precisava saber cantar bem para poder trabalhar música com as crianças, isso para mim, para o meu profissional, me ajudou muito (Comunid4, entrevista).

iii) Fortalecimento das Políticas Públicas

Existem áreas referentes à intervenção política de crescimento e contribuição social que parecem ser especialmente apropriadas para a inovação social, como fomentos aos meios sociais em políticas de inovação, reforço das capacidades de inovação social, capacitação dos

usuários, comunidades e cidadãos para coprodução e co inovação, e facilitação da cooperação e redes entre setores público, privado e terceiro setor (Gallouj *et al.*, 2018; Djellal & Gallouj, 2012).

Nesse sentido, a inovação social surge como uma alternativa para auxiliar as comunidades, através de programas de melhorias, produtos de impacto social ou novas tecnologias sociais, que sejam capazes de contribuir com o processo de participação, aprendizagem e intervenção da realidade (Correia, Oliveira, Silva Feitosa & Gómez, 2018). De modo que, a aptidão de uma comunidade em recombina continuamente suas relações e práticas sociais é um importante fator contextual que determina a capacidade da comunidade para inovar socialmente (Goldstein *et al.*, 2010).

Nessa perspectiva, foi possível identificar práticas que os Rondonistas estimularam algumas iniciativas nas comunidades, visando o fortalecimento da participação e cidadania:

Em Rancho Queimado, a gente montou um grupo de jovens, para tocar violão, reunir, conversar, permaneceu durante um tempo, mas é complicado porque fica na responsabilidade deles de inserir pessoas novas, mas muitos desses jovens já estão dentro da universidade vivendo suas vidas, e acabou não entrando mais gente (Alu4, grupo focal 1).

Me lembro que os Rondonistas tentaram montar um grupo de jovens, eu não sei como está hoje, mas eles tentaram articular, um grupo para reunir, conversar, me lembro bem porque a minha filha fazia parte dessa articulação (Comunid4, entrevista).

Ganhei muitos livros do pessoal da UDESC, fiz muita leitura, os cursos que nós pudemos participar na UDESC abriram outros horizontes, e como houve mais leituras, se criou o hábito para muitas pessoas, então a gente criou um clube de leitura, formamos um grupo de estudo, uma vez por mês a gente se reúne em Ranho Queimado (GovMun1, entrevista).

A inovação social abre novas perspectivas para o desenvolvimento local e regional, de modo que os espaços passam a ser compreendidos como oportunidades de mudanças, democratizando-se a dinâmica da governança territorial e desenvolvendo relações sociais “multi-escalares” (Moulaert & Mehmood, 2011). Nesse sentido, os entrevistados evidenciam mudanças nas práticas sociais:

A gente procura ouvir bastante o professor, mas o Projeto Rondon reforçou. O professor parece que procurou se manifestar melhor, mostrar aquilo que estava sendo bom, o que ele gostaria que mudasse. Realmente reforçou esse comportamento no professor (GovMun1, entrevista).

Nós fizemos uma horta medicinal em uma cidadezinha do interior, a comunidade abraçou o projeto, eles mandam fotos, está lá nosso símbolo, nós fizemos uma marca lá, foi a partir do projeto que nasceu a iniciativa das pessoas, que ficaram menos doentes, a farmácia lá teve menos adesão, as pessoas ficaram mais saudáveis (CoorTécTéc1, entrevista).

Em uma oficina sobre estratégias de convivência saudável da família, montei um diagrama no quadro e perguntei para comunidade onde que faltava envolvimento ali, e a própria comunidade se manifestou onde eram os pontos fracos, os pontos fortes, e eles começaram a

propor soluções para solucionar aqueles pontos fracos, eles foram os protagonistas ali, os próprios pais reconheceram que precisavam estar mais presentes, a escola percebeu que precisava reforçar o convite ou marcar em um horário diferente, ou seja, eles construíram coletivamente as soluções. A solução estava com eles, o tempo todo (Prof3, grupo focal 2).

Assim, a cooperação de vizinhança, organizações, agentes públicos e privados, entre outros, se reúnem e criam oportunidades para se comunicar uns com outros para construir estratégias de desenvolvimento local, o que geralmente acontece espontaneamente através de ações iniciadas para superar problemas sociais (Moulaert & Mehmood, 2011).

Nesse sentido, a articulação local também é promovida pela oficina de revitalização da praça, que os Rondonistas chamam de pertencimento, pois, os acadêmicos, junto ao poder público e à comunidade revitalizam uma praça da cidade a fim de deixar um "marco" para a cidade. A oficina é considerada como uma forma de o cidadão compreender os espaços públicos, conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17. Percepção de valor das oficinas de pertencimento.

Oficinas de Pertencimento
<p>As propostas de ações na comunidade, chamamos de oficina de pertencimento, por exemplo, quando vamos revitalizar uma praça chamamos a comunidade para participar, porque se formos lá e fizermos, amanhã eles podem ir lá e depredar, mas quando eles fazem junto, a população entende que pertence a eles, eles cuidam mais, eu ajudei a fazer, é minha praça (CooEstrTéc1, entrevista).</p> <p>É preciso entender que enquanto você está lá revitalizando uma praça, você está conversando com os adolescentes, você está aplicando extensão com eles, você vai conversar sobre as áreas de trabalho, a vida na escola, não é só limpar a praça, é muito mais que isso (Alu4, grupo focal 1).</p> <p>A gente chamou a galera do bairro, da comunidade para fazer uma revitalização do parquinho. Eles ajudaram, trocamos os bancos, pintamos e a gente disse: "Isso aqui é de vocês", na pedagogia a gente tem a questão de pertencimento, de espaço, o Rondon trabalha bastante com isso (CoordTécAlu1).</p> <p>Estávamos em município que tinha acontecido uma cheia e cidade estava devastada, embaixo d'água mesmo, e propomos revitalizar a praça, a prefeitura deu material, equipamentos, funcionários ajudaram e, claro, cidadãos da comunidade participaram. Interessante é que nos meses seguintes a comunidade acabou fazendo outros mutirões na cidade, eles entenderam que o local é deles, a questão do pertencimento, fica mesmo um legado (CoordTécProf1).</p> <p>Para a comunidade, eu acredito que o Rondon deixa essa sensação de pertencimento, "essa cidade pertence a mim, a praça, as estradas, o município como um todo". É como se fosse um estalo para as pessoas perceberem que o município são deles (CooEstrTéc1, entrevista).</p> <p>A gente revitalizou uma praça junto com a comunidade, fizemos lixeira, pintamos os bancos, e era uma praça que era um ponto de uso de drogas, anteriormente, não tinha luz, suja, a gente fez a revitalização, pedimos a prefeitura para colocar iluminação, e a nossa colega que mora lá nos disse que aquela praça virou ponto de chimarrão, o pessoal vai lá se reúne, conversa, e que mudou totalmente o cenário naquele lado da cidade (Alu5, grupo focal 1).</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor criado pela inovação social deve ser direcionado para a sociedade como um todo (Phills *et al.*, 2008). Em Rancho Queimado, a comunidade teve um espaço público revitalizado, e desde então, o poder público passou a manter, conforme relatado nas entrevistas e na Figura 13.

A gente tem um lugarzinho que a gente chama de salto, porque tem um salto da água, vivia cheio de lixo, abandonado mesmo, então o pessoal do Rondon chamou a comunidade para colocar uns bancos, limpar, colocar lixeira, os bancos foram pintados de laranja, mas hoje já é vermelho, e até hoje o lugar está cuidado, o pessoal bota o lixo direitinho, não tem mais aquele negócio de tanto lixo no chão, foi bem legal, bem criativo, me marcou bastante, pois, quando a gente passa lá, lembramos do Projeto Rondon (Comunid4, entrevista).

O pessoal chamou a comunidade para pintar bancos, até lixeiras foram pintadas de alaranjado. O pessoal falava: “Que legal, o pessoal do projeto não ficou só na escola, acabou indo para a comunidade também” (Comunid1, entrevista).



Figura 13. Espaço revitalizado pelo Projeto Rondon em Rancho Queimado –SC.

Fonte: Própria autora, fotografia do dia 05/06/2018.

Inovação social é fortemente uma questão de inclusão social, é sobre como combater forças conservadoras que querem perpetuar situações de exclusão social. É, sobretudo, uma posição ética de justiça social, resultado de uma construção coletiva (Moulaert *et al.*, 2005). Nesse sentido, a educação pode contribuir no combate às desigualdades sociais, de modo que os entrevistados compreendem que as oficinas de

profissões, que traz informações sobre os cursos, bolsas e auxílios permanências oferecidos pela UDESC, é capaz de ampliar as perspectivas da comunidade:

Estava na Escola Superior de Administração e Gerência (UDESC/ESAG), quando uma menina chegou em mim, “olha, eu estava em Curitiba quando vi oficina de profissões e resolvi fazer o curso de administração pública”, isso é muito legal, talvez, a gente consiga mesmo influenciar e mudar a vida de alguém (Alu5, grupo focal 1).

Eu conheci um rapaz da minha primeira operação que está fazendo história em um centro da UDESC, ele falou comigo que se lembrava da oficina de profissões, que a gente mostrou as formas de entrar na universidade, os auxílios, e isso ajudou ele a fazer vestibular e entrar na universidade, nossa, eu fiquei feliz demais, muito gratificante! Ele me disse que depois da oficina de profissões, muitos quiseram seguir uma carreira universitária e muitos conseguiram, fiquei muito feliz (Alu1, grupo focal 1).

O legal é que como tem alunos de áreas e cidades diferentes, a gente mostra que não precisa morar em Florianópolis para ser universitário, tem quem veio do interior e é universitário também, eles percebem que é possível, tem podem ter outras possibilidades para eles também (Alu4, grupo focal 1).

No município que estava com o Rondon, saíram três meninos da região para estudar na UDESC, a gente pode ter feito diferença, porque, por exemplo, na região onde eu moro, muita gente não sabe que a UDESC é de graça, o Rondon faz uma divulgação da universidade para os alunos, saber que é possível entrar em uma universidade, pode mudar a vida deles (Alu14, grupo focal 3).

Inovação social significa também promover a inclusão e bem-estar através da melhoria das relações sociais e processos de capacitação. A inovação social está ligada fortemente a mudanças das relações sociais, incluindo as relações de poder, portanto, é sobre inclusão e justiça social (Moulaert *et al.*, 2013). Nesse sentido, o foco do projeto é na capacitação das pessoas para promover o fortalecimento das políticas públicas:

O foco do Projeto Rondon é na capacitação das pessoas, que elas se fortaleçam como cidadãos, para buscar o serviço público, com mais conhecimento e também para fomentar o desenvolvimento sustentável nas comunidades, levando oficinas para funcionários municipais, membros dos conselhos comunitários, cooperativas, iniciativas de inovação, empreendedorismo, para fomentar esse desenvolvimento, para quando os Rondonistas deixarem o município, o conhecimento possa se multiplicar e coisas boas acontecer (CoordEstrMD, entrevista).

As colaborações podem contribuir na identificação e implementação de novas soluções para problemas sociais, por meio de maior eficácia, conhecimento, transferência de conhecimento e aprendizado (Murray *et al.*, 2010). Nesse sentido, o Projeto Rondon é considerado um instrumento de proximidade da universidade com a comunidade, o que pode contribuir no desenvolvimento regional, fomentando articulações intersetoriais e ações de capacitação duradouras, conforme apresentado a seguir:

O projeto Rondon deixa esse caminho aberto, tem a formação continuada em alguns municípios, já fomos chamados para ajudar no plano diretor, eventos sobre meio ambiente,

trabalhos com questão da cultura, então fica essa possibilidade de interlocução rotineira, do cotidiano. A universidade não fica tão distante da sociedade (CoordEstrProf1, entrevista).

Começou com o projeto Rondon os contatos que a gente teve com vários segmentos da UDESC... Nós tivemos o curso de neurociência, abrimos para a comunidade e nós fomos de ônibus, eu acho que foram 10 encontros na UDESC que a comunidade participou (GovMun1, entrevista).

Em pouco tempo é difícil elaborar uma intervenção, mas você sente as necessidades, o Projeto Rondon abre as portas da universidade, para o diálogo, para novas parcerias, que pode ser a formação continuada, o Rondon em casa, ou mesmo pode abarcar outros projetos de extensão e envolver mais professores. Normalmente acontece isso (Prof4, grupo focal 2).

Nesse sentido, as universidades tem o potencial de dar apoio às inovações sociais por meio da provisão e troca de conhecimento, novas ideias, moderação de processos, articulação de parcerias, soluções tecnológicas, entre outros (Dhondt *et al.*, 2018), conforme apresentado a seguir:

Na última operação, foram levantadas questões que o município não tinha noção, por exemplo, violência financeira contra o idoso, são pessoas aposentadas, que tem a família que abusa financeiramente. Nesse caso não é foi uma nova tecnologia, mas essa nova informação, ajudou nesse processo de provocar as pessoas para olhar esse tipo de violência e que a assistência social pudesse abordar melhor a situação (CoordTécProf1, entrevista).

Por fim, visando compreender a representatividade do Projeto Rondon para os atores, uma nuvem de palavras foi elaborada, conforme Figura 14:



Figura 14. Nuvem de palavras – representatividade do Projeto Rondon para os atores
Fonte: Dados da pesquisa (software Wordle)

Percebe-se que o Projeto Rondon realizado pelo NER-UDESC é considerado um desafio (resiliência, superação, inteligência), envolvido por sentimentos e emoções (amor, gratidão, paixão, humanidade), que através das interações (parceria, o outro, diversidade, integração) e engajamento dos atores (comprometimento, responsabilidade, dedicação, ousadia) busca fazer diferente (inovação, novidade, mudança), promovendo empoderamento e bem-estar social (troca, aprendizado, transformação e cidadania), o que se coaduna com a dinâmica da inovação social.

4.2. Objetivo Específico 2: Identificar Barreiras no Desenvolvimento de Ecossistemas de Inovação Social, a partir do Projeto Rondon.

Primeiramente, existe uma incerteza em relação à classificação de fatores de incentivos e impeditivos de um ecossistema de inovação social, pois, um facilitador ausente pode ser uma barreira e vice-versa (Kaletka *et al.*, 2017). Isso foi constatado empiricamente, haja vista que alguns elementos foram apontados como facilitadores, mas se ausentes, foram considerados barreiras.

Desse modo, iniciativas de inovação social são ativadas ou inibidas através de diferentes tipos de recursos, capacidades e restrições, dependendo da cooperação dos atores, formação de redes, colaboração entre a tripla e quádrupla hélices, combinações de conhecimentos, aportes de fundos, envolvimento do usuário e condições institucionais. Esses elementos estão intimamente relacionados ao ecossistema de inovação social e infraestrutura para inovações sociais (Domanski & Kaletka, 2018). Nesse sentido, é fundamental a compreensão das barreiras à participação social, para capacitar e conectar diferentes grupos de *stakeholders*, proporcionando um ambiente fértil para a inovação (Edwards-Schachter *et al.*, 2012).

O mapeamento global da SI-DRIVE mostra que a falta de financiamento é a maior barreira para os inovadores sociais e que os recursos próprios representam a sua principal fonte financeira. No entanto, é muito mais do que apenas dinheiro (Domanski & Kaletka, 2018), conforme demonstrado na Tabela 18.

Tabela 18. Barreiras no desenvolvimento de ecossistema de inovação social.

Barreiras	Fundamentação teórica	Fundamentação empírica
Recursos financeiros	Caulier-Grice <i>et al.</i> (2010); Dhondt <i>et al.</i> (2018); Mulgan, (2006); Murray <i>et al.</i> (2010); Chalmers, (2013)	<p>Às vezes, a própria contrapartida do município com alimentação para os Rondonistas já pesa financeiramente, muitos municípios deixam de participar por causa disso, e também tem a própria questão financeira da própria universidade como um grande dificultador para podermos avançar (CoordTécProf3, entrevista).</p> <p>Recurso é a principal dificuldade, em termo de orçamento, e em termos de recursos dos municípios para apoiar (CoordEstrMD, entrevista).</p> <p>A questão financeira sempre pesa de alguma forma, como universidade pública com uma única fonte de renda, acaba tendo alguma contenção (CoordTécProf1, entrevista).</p>
Falta de engajamento do poder público	Howaldt <i>et al.</i> (2016); Mulgan, (2006); Murray <i>et al.</i> (2010); Howaldt <i>et al.</i> (2014)	<p>Para continuar as ações que fazemos tem que ter suporte do poder público depois, e muitos não têm, é uma pena porque a gente faz lá o <i>start</i>, o pontapé inicial, uma sementinha plantada, mas cabe ao poder público continuar, grande parte do problema lá pode ser financeiro, mas não todo (CoordTécProf3, entrevista).</p> <p>É complicado quando muda a gestão municipal, entram novas pessoas, nem sempre eles mantêm o contato com a UDESC, quando tem um servidor que tem vínculo com a gente ainda tenta manter as ações (Prof3, grupo focal 2).</p> <p>Para fazer parcerias com a UDESC não depende de uma secretaria somente, a gestão interna é complicada, os gestores da prefeitura tem que comprar a causa, são decisões que envolvem outros departamentos (GovMun2, entrevista).</p>
Falta de apoio institucional	Howaldt <i>et al.</i> (2016); Mulgan (2006); Murray <i>et al.</i> (2010)	<p>Por incrível que pareça, é um grande projeto reconhecido pelos gestores, mas, às vezes, negado pelos próprios colegas, o entendimento dos professores é importante e, às vezes, não há um entendimento dos nossos pares (CoordEstrProf1, entrevista).</p> <p>O docente participa pouco, e como o professor que tem que coordenar o projeto de extensão, às vezes dificulta o crescimento do projeto (CoorEstrTéc1, entrevista).</p> <p>Eu sinto que alguns setores da universidade não conseguem enxergar o Rondon como ele é, o NER como ele é, para eles é apenas mais um evento da universidade. Alguns setores da universidade encaram isso como mais um evento apenas (CoorTécTéc3, entrevista).</p> <p>A principal dificuldade hoje são nossos professores. Dos professores que não são extensionistas, são pesquisadores. Existe a dificuldade de liberação dos alunos, tem aula, tem prova, muitos deixam de participar por causa dos professores (CoordTécAlu1, entrevista).</p>
Arranjos interorganizacionais limitados	Mulgan <i>et al.</i> (2007); Domanski & Kaletka, (2018); Chalmers (2013)	<p>Sobre a parceria com empresas privadas, já teve algumas empresas que tiveram interesse em participar, mas tem umas questões legais que impedem, por exemplo, o projeto tem o custo da universidade, a universidade é pública não pode abrir espaço para uma empresa sem licitar (CoorTécTéc1, entrevista).</p> <p>Precisamos buscar novos parceiros, a universidade se distanciou de algumas parcerias que seriam estratégicas, com órgãos que tem grandes conhecimentos (CoordTécProf1, entrevista).</p>

Lacunas de conhecimento e comunicação	Dhondt <i>et al.</i> (2018) Howaldt <i>et al.</i> (2016) Mulgan, (2006); Murray <i>et al.</i> (2010); Chalmers (2013)	<p>Falta ainda o aluno conhecer a realidade local mais a fundo, as necessidades sociais mais profundamente para poder buscar soluções mais direcionadas (CoordTécProf1, entrevista).</p> <p>Tem muitas prefeituras que não tem uma preparação específica para esse tipo de atividade, não conhece, esse é um dos desafios, oferecer o projeto, mostrar como funciona a logística e encontrar gente que abraça o projeto (Prof4, grupo focal 2).</p> <p>Às vezes a demanda da prefeitura pode ser completamente distorcida do que a comunidade realmente quer, além disso, a gestão municipal pode mascarar os problemas da comunidade, e acabarmos indo para as melhores escolas, melhores creches, entende?! A gente pode acabar não indo para lugares que realmente precisam de uma ação social direcionada (Alu15, grupo focal 3).</p>
Resistência à mudança	Mulgan, (2006); Murray <i>et al.</i> (2010); Howaldt <i>et al.</i> (2016)	<p>Quando o Projeto Rondon veio, teve um pouco de dificuldade inclusive por parte de alguns professores que não eram a favor do diferente, viam como algo bagunçado, que criança solta faz barulho, corre, é uma coisa mais de professores tradicionais, mas não foi a maioria (GovMun2, entrevista).</p> <p>Por mais que a gente leve coisas diferentes, legais, tem pessoas que não querem participar de nada, por exemplo, nas oficinas de primeiros socorros, teve professores que não quiseram participar da prática, é mais das pessoas participarem do que da administração pública, nesse caso (Alu11, grupo focal 3).</p>
Limitação de recursos físicos e de pessoal	Dhondt <i>et al.</i> (2018) Howaldt <i>et al.</i> (2016)	<p>Às vezes eu penso que nós somos muito acomodados. Porque a gente poderia fazer diferente, mas o diferente assusta fazer (Comunid1, entrevista).</p> <p>A falta de um espaço apropriado para o próprio núcleo, um corpo técnico vinculado só ao projeto Rondon, porque hoje é um projeto que acaba abarcando várias outras ações da própria instituição (CoordEstrProf1, entrevista).</p> <p>Tínhamos que ter uma equipe focada só nisso, profissionalizar, dividir, descentralizar, a gente vai acumulando funções, mas como gestor não é o ideal, para os professores já tem a sobrecarga de disciplinas, ir para o projeto exige muito também (Prof3, grupo focal 2).</p> <p>A questão do transporte era complicada, durante a formação continuada em Rancho Queimado, às vezes o município tinha que ir até a UDESC buscar os alunos, ajudar a trazer porque vinha uma equipe grande e não era sempre que a UDESC tinha o carro disponível para aqueles acadêmicos chegarem até aqui (GovMun1, entrevista).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Ecossistemas de inovação social só podem se desenvolver plenamente se houver pessoas quem com as habilidades necessárias para trabalhar nesta área, nesse sentido, as universidades podem desempenhar um papel importante (Domanski & Kaletka, 2018).

Contudo, o desenvolvimento de capacidades para ecossistemas de inovação social é uma tarefa fundamental para todos os setores da sociedade (Domanski & Kaletka, 2018).

A literatura de inovação social lista várias barreiras à inovação social. Caulier-Grice *et al.* (2010), por exemplo, categorizaram quatro áreas principais, acesso ao financiamento, disponibilidade de modelos de escala, habilidades e formação insuficientes, ausência de redes e intermediários. Além disso, a ausência de redes tem efeito direto na motivação do inovador social, no acesso a recursos e na intensificação das ideias, o que pode explicar muito do sucesso ou fracasso de inovações sociais (Mulgan *et al.*, 2007; Lettice & Parekh, 2010).

Nesse sentido, Mulgan *et al.* (2007) identifica a falta de redes como uma barreira significativa para o desenvolvimento de inovações sociais. Por um lado, colaboração entre setores e com múltiplos *stakeholders* pode levar a inovações sociais altamente bem-sucedidas, mas também pode levar a tensões de objetivos mistos e conflitos de interesses, o que pode ser uma barreira à inovação social (Howaldt *et al.*, 2016).

Ademais, a complexidade e a natureza multifacetada dos problemas sociais podem ser consideradas barreiras à inovação social (Goldstein *et al.*, 2010; Moore & Westley, 2011; Chalmers, 2013). Por sua vez, falta de financiamento, complexidade do problema, falta de pessoal, aversão ao risco e lacunas de conhecimento são desafios para os inovadores sociais (Dhondt *et al.*, 2018; Chalmers, 2013). Ademais, a escassez de recursos financeiros, humanos, de conhecimentos, recursos legais e políticos, e falta de capacidades organizacionais, liderança e infraestrutura são barreiras que fazem com que a inovação social falhe na ampliação (Howaldt *et al.*, 2016).

Além disso, regras e regulamentos podem ser consideradas barreiras (Dhondt *et al.*, 2018), bem como resistência à mudança, aversão ao risco, e estruturas centralizadas e hierárquicas (Howaldt *et al.*, 2016). Além disso, as barreiras podem também ser configuradas pela cultura administrativa dominante ou objetivos conflitantes (European Commission, 2014), pela pressão regulatória e burocracia, rigidez organizacional, falta de confiança, práticas inconsistentes (Mulgan, 2006; Murray *et al.*, 2010), o que afeta diretamente no modo em que as demandas sociais são apreendidas, como o conhecimento é compartilhado, e as soluções para demandas sociais são implementadas e avaliadas, ou seja, afeta todo o processo de inovação social (Mulgan, 2006; Murray *et al.*, 2010).

Considerando que a inovação deve envolver o fracasso, o processo inovativo se torna mais fácil quando os riscos estão contidos, o fracasso é aceito, onde os usuários tenham escolhas e as expectativas são gerenciadas (Mulgan, 2006). A depender do arranjo governamental, por sua vez, serão direcionados mais ou menos esforços para as necessidades

sociais e o papel da sociedade civil. Muitas inovações sociais são dificultadas pelas abordagens tradicionais nas políticas públicas, por isso, é preciso ir além de regras e regulamentos, é preciso estruturar políticas de inovação social (Howaldt *et al.*, 2016).

Não obstante as barreiras encontradas na literatura, os entrevistados ressaltaram dificuldades específicas do ambiente universitário que afetam diretamente o desenvolvimento do projeto, como o ambiente fechado da universidade e o desprestígio da extensão universitária. A primeira barreira diz respeito às dificuldades da universidade de se aproximar da sociedade:

A universidade trabalha muito dentro dos seus processos internos, poucas vezes a universidade tem a chance de chegar aos pequenos centros (CoordTécProf3, entrevista).

Eu tinha procurado contato com outras universidades até a possibilidade de desenvolver algum trabalho no nosso município, mas não obtive sucesso (GovMun1, entrevista).

Nesse sentido, a abordagem “aberta” pode auxiliar a superar barreiras comuns à inovação social, assim, é proposta uma estrutura organizacional comprometida com o desenvolvimento de capacidades e o envolvimento de diversas partes interessadas - incluindo o usuário -, de modo que se criem estruturas e comportamentos colaborativos para enfrentar problemas complexos (Chalmers, 2013).

Contudo, os entrevistados enfatizaram que uma das principais barreiras enfrentadas no âmbito universitário é a falta de reconhecimento da extensão universitária como uma atividade acadêmica, que complemente e agregue valor à formação do aluno:

Quando a universidade começa a cortar os recursos, não vão cortar lá do ensino, vão cortar da extensão, é o primeiro lugar onde acontecem os cortes (CoordTécProf3, entrevista).

Existe uma coisa muito complicada na academia brasileira, a maioria dos fomentos são para pesquisa, pouquíssimos são para a extensão (CoordEstrProf1, entrevista).

Vou falar pelo meu centro, o foco é sala de aula, 90% dos professores não está nem aí para o que aluno faz extracurrículo (Alu3, grupo focal 1).

A extensão é muito desconsiderada na universidade, se você comparar recursos é assustador, via de regra, o recurso da extensão é todo de fora da universidade (Alu15, grupo focal 3).

Eu participei de um projeto de extensão por um ano e eu tive que ouvir de professor: “quando você vai começar a fazer alguma coisa de verdade, que ajude realmente na sua formação?” a extensão não é bem vista, principalmente, na área das exatas que eles valorizam tanto a pesquisa (Alu12, grupo focal 3).

No meu caso, eu não sei o que é fazer extensão com recurso, é tudo voluntário, as bolsas já eram escassas, agora praticamente não existem pelo corte de verba, as bolsas são mais para pesquisa (Alu11, grupo focal 3).

Esse pensamento contradiz a filosofia da extensão como parte indissociável do ensino e da pesquisa, bem como inviabiliza a sua potencialidade de ser instrumento efetivo de mudança da universidade e da sociedade, na busca por justiça social, no fortalecimento da democracia e cidadania, e como um caminho no enfrentamento desses desafios por meio de políticas públicas (Forproex, 2012). Por fim, os professores sublinham que o sistema de avaliação da academia contribui para a falta de espaço da extensão:

Os professores universitários são massacrados por um processo que se chama "currículo". Como você quer que o professor doutor que é cobrado para produzir, escrever, desenfreadamente, reaja e vai pegar alunos de graduação e leva-los para uma experiência igual o Rondon? Esse sistema de avaliação é cruel, cruel administrativamente, e cruel enquanto indivíduo (CoordTécProf3, entrevista).

Com esse sistema de produção, as pessoas deixam em segundo plano a extensão, porque as pessoas querem produzir, produzir, um mundo muito reservado para si, uma dúzia de pessoas, é um mundo de publicação que fica arquivado, a comunidade não lê, não dialogam com o mundo real (Prof2, grupo focal 2).

4.3. Objetivo Específico 3: Identificar Facilitadores no Desenvolvimento de Ecossistemas de Inovação Social, a partir do Projeto Rondon.

No contexto da inovação social, a participação dos cidadãos é fundamental (Guida & Maiolini, 2014). Não obstante ser um antecedente importante da inovação, o regime democrático por si só não é suficiente para impulsionar a inovação, é preciso alavancar os espaços comunicativos e de participação, de modo que a interação entre Estado e a sociedade civil influencia diretamente o potencial de inovações sociais (Lehtola & & Stahle, 2014). O movimento criativo do ecossistema se origina dos atores e de suas conexões, mas é necessário um ambiente administrativo, econômico e legal propício para o desenvolvimento de inovações sociais (European Commission, 2014).

Nesse sentido, observa-se que os facilitadores dos ecossistemas de inovação social podem ser de vários âmbitos, conforme demonstrado na Tabela 19.

Tabela 19. Facilitadores no desenvolvimento de ecossistema de inovação social.

Facilitadores	Fundamentação teórica	Fundamentação empírica
Compromisso dos atores	Dhondt <i>et al.</i> (2018); Neumeier (2017); Howaldt <i>et al.</i> (2016); Biggeri, Testi & Bellucci (2017).	<p>O projeto é feito de muitos apaixonados, se não fosse esses apaixonados não aconteceria o projeto, você fica 10 dias fora, dormindo mal, trabalhando muito, em alguns casos nem comendo, e a pessoa tá lá tá feliz da vida, acho que as pessoas que fazem a diferença (CoorTécTéc1, entrevista).</p> <p>O que faz o projeto dar certo é a boa vontade. Sempre a boa vontade, tanto do município como da UDESC, de não querer nos deixar na mão e de se articular, eu atribuo a boa vontade (GovMun1, entrevista).</p> <p>Foi essencial o comprometimento dos gestores da universidade, se não tem a sequência de gestores que quisessem essa ação, ela já teria morrido lá em 2010 (CoordEstrProf1, entrevista).</p> <p>Para mim, o diferencial é a energia e união de quem se anima de participar, porque sair do seu conforto de casa para conviver 24h com 15 pessoas que você nunca viu e no final parecer que são amigos de infância, eu acho que é o que motiva e faz dar certo (CoorEstrTéc1, entrevista).</p> <p>Não é tão fácil de nós professores nos envolvermos tanto, mas eu amo de paixão a extensão, acho que é onde eu me encontro muito (CoordTécProf2, entrevista).</p> <p>Digo sempre para os alunos: Não venham para o Rondon pela metade, aqui não tem espaço, venham completos, é para trazer o que o professor ensinou, o que a mamãe ensinou, o que a vovó ensinou, é para trazer tudo, venham para cá inteiros (CoordTécProf3, entrevista).</p>
Presença de atores-chave	Caulier-Grice <i>et al.</i> (2010); Ferraris & Greco (2015); Manning & Roessler (2014)	<p>Não consigo imaginar a UDESC, o NER, o Rondon sem o coordenador do projeto. Não existe. Ele carregou isso nas costas muito tempo sozinho, recebendo muitas críticas do pessoal não entendia o projeto (CoordTécProf1, entrevista).</p> <p>O Rondon dá certo porque o coordenador do projeto é um guerreiro (CoordTécTéc5, entrevista).</p> <p>O coordenador do projeto me chamou para participar, ele é um dos idealizadores, e acabou fazendo uma rede (CoordTécTéc1, entrevista).</p> <p>Espero o projeto para além de o coordenador ter que ficar brigando e correndo atrás de recursos, ele carregou muito tempo isso sozinho (Alu4, grupo focal 3).</p>
Compartilhamento de conhecimentos	Neumeier (2017); Howaldt <i>et al.</i> (2016); Conejero Paz (2015); Guida & Maiolini (2014)	<p>Para a comunidade fica que a universidade não está só dentro dos bancos escolares, ela está fora, ela está ali compartilhando conhecimentos com a comunidade, aprendendo com a comunidade, esse ó grande diferencial, é isso que faz dar certo (CoorTécTéc3, entrevista).</p> <p>Quando a gente vai entendendo melhor o que é o Rondon, a gente percebe que ele pode ser feito até na sua própria casa, a gente faz Rondon entre nós mesmos, essa questão da partilha, de compartilhar o conhecimento, e não necessariamente nós como acadêmicos ir para uma comunidade e passar o conhecimento, é uma troca de experiências e vivências, isso é o Rondon (Alu8, grupo focal 3).</p>

O conhecimento que a gente acaba se apropriando nas diferentes comunidades, com as diferentes pessoas, a gente não vai com esse engodo de que a universidade que sabe tudo, a gente vai aberto para aprender, e eu sempre brinco com os professores que eu digo "eu aprendo muito mais com vocês do que vocês comigo, vocês são muitos, eu sou só uma", cada grupo que trabalho vem encharcado de muita coisa, de muitas propostas, novas referências, novas preocupações, novos desafios, isso tudo é aprendido! (Prof1, grupo focal 2).

O que é interessante é que a partir do momento que conhecemos novas pessoas, novos jeitos de fazer as coisas, trazendo experiências compartilhadas, ouvindo os relatos de outras pessoas, é a partir daí você vai se transformando com o contato com outras pessoas, você sempre leva alguma coisa e sempre deixa também (CoordTécProf1, entrevista).

Para mim, o projeto Rondon traduz o que Paulo Freire diz: ninguém educa ninguém, nós educamos um ao outro, mediatizados pelo mundo, ele quer dizer que um não é o dono da verdade, há sempre uma troca de aprendizagem, isso que nos motiva a seguir (Prof2, grupo focal 2).

Engajamento do poder público	Neumeier (2017); Howaldt <i>et al.</i> (2016); Howaldt <i>et al.</i> (2014); Biggeri <i>et al.</i> (2017)	Foi dado muito apoio da prefeitura sim, principalmente da coordenação da Educação, porque precisa ter essa parceria dos dois lados, não adianta vir para o município onde o município não se compromete (Comunid4, entrevista).
------------------------------	---	---

Algumas prefeituras realmente atendem a gente maravilhosamente bem, transformam a gente como munícipe, a gente vira cidadão do município. Então todo e qualquer apoio que a gente precisar a gente procura prefeito, chefe de gabinete, secretário de educação e eles atendem muito bem a gente. Como tem prefeitura que a gente vai, que a gente nem conhece o prefeito, o prefeito nem aparece, se isola do projeto e deixa um secretário, alguém a disposição para resolver isso. E sem dúvida, isso faz toda a diferença na execução do projeto (CoorTécTéc3, entrevista).

O apoio da prefeitura é essencial, porque daí você consegue saber melhor, mapear melhor a necessidade da região tendo o apoio da prefeitura (CoorTécTéc4, entrevista).

É fundamental esse engajamento da prefeitura, de a gente conversar com o secretariado, ter a liberdade de conversar com eles, propor ideias e eles comunicarem o que eles anseiam também para podermos trabalhar juntos. Então é fundamental para o nosso projeto, para o NER funcionar na cidade é fundamental que a gente tenha a prefeitura do nosso lado (CoordTécAlu1, entrevista).

A Secretaria de Educação não dispensou esforços na época para a questão de contato, de trazer, de facilitar, de propiciar até espaços diferenciados para trazer o Projeto Rondon para o município (GovMun2, entrevista).

Tem municípios que são totalmente abertos, outros nem tanto, mas no geral, sempre tem um suporte. Agora a diferença que isso faz é gritante, tanto o acesso às turmas, acesso aos locais, informação, esse suporte é muito importante (Alu3, grupo focal 1).

Trabalho em equipe	Dhondt <i>et al.</i> (2018); Neumeier (2017); Howaldt <i>et al.</i> (2016); Biggeri <i>et al.</i> (2017)	A melhor equipe faz de qualquer projeto medíocre o melhor projeto do mundo, e a pior equipe acaba com o melhor projeto do mundo, então temos que construir equipes de trabalho (CoordTécProf3, entrevista).
--------------------	--	---

A grande sacada do projeto é que a gente acaba juntando cabeças pensantes muito boas e as equipes são superativas, super empenhadas (CoorTécTéc1, entrevista).

É essencial a parceria com a prefeitura, mas mesmo em operações que a gente não teve tanto contato, tanto apoio da prefeitura, fizemos acontecer, o importante de fato, é a equipe, se a equipe for unida, consegue resolver muita coisa (Alu14, grupo focal 3).

Além de todo o esforço, todo o foco que coordenador do NER coloca nesse crescimento, que ele não cresce sozinho, ele cresce com uma equipe, todo mundo junto (CoordTécTéc5, entrevista).

A proposta do Rondon é criar grupos coletivos de pensamento, criar grupos de trabalho, que o trabalho seja coletivo, criar grupos de trabalho, essa construção é que falta na universidade (CoordTécProf3, entrevista).

A diversidade dos grupos faz toda a diferença, os grupos são extremamente diversos, fisicamente, de trajetória de vida, de origem social, cultura diferentes, e por isso o projeto dá certo, a gente não fica olhando só em uma direção, temos mil e uma possibilidades, o mundo é nosso (Alu7, grupo focal 1).

Tem a união de todo mundo, todo mundo compreender, escutar o outro, saber ceder também, todos podem ensinar, podem colaborar, temos muitos problemas na hora, falta uma coisa, muitas vezes, não sai como o planejado, é saber lidar com a frustração também, a gente está dando o melhor, e se não sair como o esperado, vamos fazer na próxima, então a união é o que faz dar certo (Alu6, grupo focal 1).

Organização e planejamento	Cajaiba-Santana, (2014); Murray <i>et al.</i> (2010); Neumeier (2017); Dhondt <i>et al.</i> , 2018	O planejamento de uma operação inicia com o final da avaliação da operação anterior, são meses organizando, há muita conversa entre a coordenação do projeto com os gestores e alunos, acompanhamos toda a operação, facilita muito (CoorEstrTéc1, entrevista).
		O pessoal chegou aqui bem organizado para trabalhar, então eu acho que isso que foi excelente. Porque quando a coisa não é organizada, vem de qualquer jeito, não acontece ou acontece, mas não acontece com uma qualidade tão boa como foi (Comunid1, entrevista).
		Eu aprendi muito com eles na maneira de eles trabalharem, que a gente tem que se sentir seguro, tem que organizar, a coisa tem que estar bem preparada. E eu internalizei isso para mim, que eu também tenho que fazer as coisas bem preparadas, bem organizadas para dar certo (Comunid4, entrevista).
Reconhecimento do valor e da necessidade de inovar	Guida & Maiolini, (2014); Howaldt <i>et al.</i> , 2016; OCDE, 2014; Davies <i>et al.</i> (2012); Butzin & Terstriep (2018)	Acredito que a educação pode ser feito de modo diferente, a gente não pode parar no tempo, nós precisamos acompanhar essa evolução que vem acontecendo com o passar dos anos, a gente não pode parar no tempo, eu acredito que tenha ajuda bastante isso para que o projeto Rondon tenha acontecido em Rancho Queimado (GovMun2, entrevista).
		Uma das expectativas com o projeto era a possibilidade de os alunos terem contato com algo um pouco diferente, com novidades, com atividades diferenciadas, eu sei dessa expectativa, principalmente, na área da educação, para trazer novidades, integrar esses acadêmicos nas atividades da educação e realmente aconteceu isso (GovMun1, entrevista).
		Porque no dia-a-dia da gente acaba entrando em uma rotina e aí quando chega o Projeto Rondon, é diferente, as atividades são diferentes, sabemos que é importante trazer momentos diferentes (Comunid1, entrevista).
		Criança gosta de novidade, a gente como professor entende a importância disso, então trazer algo que envolva eles e tirem eles da rotina, é fantástico.

Participação da comunidade	Neumeier (2017); Howaldt <i>et al.</i> (2016); Biggeri <i>et al.</i> (2017); Guida & Maiolini (2014)	Além disso, a gente aprende coisas diferentes, essas práticas novas são muito importantes para o ambiente escolar (Comunid2, entrevista).
		Às vezes, dependendo da característica econômica do município, a gestão considera as pessoas como pobres coitados, não são capazes de ser protagonistas. E a gente trabalha com autonomia, a gente deixa a comunidade falar, e eles participam muito. Lembro-me de uma oficina sobre sexualidade com a terceira idade, mas não sabia se aquela realmente era a demanda deles, parecia que a assistência social estava direcionando. Chegando no lugar só perguntei: “o que vocês querem falar?” E aquelas pessoas começaram a falar, gente, foi uma coisa fantástica, não interessava sexualidade, eles tinham outras demandas, eles falaram sobre gestão, falaram sobre educação, eles fizeram uma avaliação do processo de educação do município, o que estava faltando. Essa participação é fantástica! (Prof1, grupo focal 2).
		A gente tinha ido durante o dia falar com as crianças sobre drogas e a noite a gente marcou com os pais. Era um dia frio, muita chuva, a gente achou que não ia ninguém. Foi o dia que mais deu gente. Quando as crianças chegaram em casa e comentaram os pais ficaram curiosos: “Meu filho falou tanto de vocês quando ele chegou em casa que eu falei que ia ver quem era esse povo de laranja que está aí”. E era uma comunidade bem carente e a gente falou sobre violência doméstica, sobre drogas, nossa, foi demais, a gente viu que a comunidade queria estar ali, participando, ser ouvidos (CoorTécTéc2, entrevista).
		Sem dúvida a comunidade ajuda, a comunidade ajuda. Nós somos muito bem recebidos não só pelo poder público, mas principalmente pela população. A população quando vê que a gente está indo trabalhar para eles, buscando, trazendo, fazendo melhorias para eles, O calor humano, principalmente o calor humano da população. Isso é muito importante (CoorTécTéc3, entrevista).
		Acredito que é fundamental a participação da comunidade para estar sinalizando as necessidades (CoorTécTéc4, entrevista).
		E na comunidade tem a participação das associações de base, das APAE, dos idosos, que também tem que comprar a causa (CoordTécProf2, entrevista).

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando a inovação como um relevante motor de crescimento, desempenhando um papel reduzir as desigualdades e apoiar o bem-estar (OCDE, 2014), bem como a necessidade de novas e inovadoras abordagens para tratar problemas complexos (Davies *et al.*, 2012), os inovadores sociais precisam combinar recursos econômicos, políticos, sociais e pessoais para desenvolverem soluções (Terstriep & Kleverbeck, 2018).

Em condições de escassez de recursos, a alocação eficiente de recursos é crucial para o alcance dos objetivos dos atores sociais, portanto, modos de governança são estratégicos, haja vista que os mecanismos de tomada de decisão, liderança e apropriação afetam diretamente o processo de inovação social (Terstriep & Kleverbeck, 2018). Assim,

sistemas de governança flexíveis, espaços abertos para inovação e experimentação, bem como apoio político e institucional para apoiar as inovações sociais são centrais (Howaldt *et al.*, 2016).

Nesse sentido, é essencial que as ações sejam planejadas, coordenadas e tenham objetivos orientados (Cajaiba-Santana, 2014), tal como estruturas de governança aberta, com ativos, serviços, estruturas e processos abertos, integrando as diferentes responsabilidades dos setores a fim de criar valor público (Howaldt *et al.*, 2016) e identifique os obstáculos, crie espaços de cooperação, e promova uma cultura de confiança e aprendizado contínuo (European Commission, 2014), de modo que as interações entre os atores podem facilitar ou inibir a cocriação de inovação social, moldando suas características e determinando o sucesso de sua implementação e difusão (Gallouj *et al.*, 2018).

Logo, um ambiente inspirador que forneça suporte e possibilite o aprendizado mútuo é essencial (Terstriep & Kleverbeck, 2018), bem como ambientes com novas estruturas de governança, proporcionando novos caminhos para a experimentação, apoiados por incentivos e estruturas de apoio que pode ser feito por uma dinâmica de governo aberto, abrangendo todos os setores da sociedade (Dhondt *et al.*, 2018; Murray *et al.*, 2010). Inovações sociais, provavelmente, terão mais sucesso se houve envolvimento pessoas com maior compreensão das necessidades (Mulgan, 2006).

Nesse sentido, para avançar na inovação social, é preciso combinar múltiplas fontes de conhecimento, organizar processos colaborativos, desenvolver ambientes dinâmicos e estruturas organizacionais adequadas para facilitar os processos de comunicação e coordenação, e envolver múltiplos atores, de modo que a informação cumulativa ofereça oportunidades de descobrir soluções inovadoras (Guida & Maiolini, 2014; Neumeier, 2017). Nesse sentido, a formação de redes é fundamental no processo de inovação social, de modo que a conexão e facilitação dos processos colaborativos entre as partes interessadas relacionam-se à criação de valor dos ecossistemas (Howaldt *et al.*, 2016).

Assim, a colaboração e cooperação entre as pessoas, e o apoio da sociedade civil, voluntários, profissionais e pessoas de diferentes setores, são fundamentais para a dinâmica de inovação social (Dhondt *et al.*, 2018), de sorte que, relações de colaboração fortes, como entre as instituições de ensino superior, comunidade, governo, setor sem fins lucrativos e empresas de negócios, são vistas como impulsionadores importantes da mudança social (Phipps & Shapson, 2009; Phills *et al.*, 2008). Além disso, essas redes também fornecem espaços para compartilhar experiências e aprender com as melhores práticas (Howaldt *et al.*, 2016).

Logo, um ecossistema que envolve várias organizações incentiva a criação de interações e conexões, que podem levar à inovação social. No entanto, deve-se levar em consideração não apenas a quantidade de organizações, mas também suas capacidades de se conectarem com as outras organizações e o valor que seus conhecimentos e atividades podem agregar para o ecossistema (Biggeri *et al.*, 2017). Ressalta-se, ainda, que a dinâmica da inovação social, ainda, está ligada à capacidade de liderança para estabelecer parcerias com outros atores, de modo que a participação de intermediários facilita a formação de projetos individuais e alianças de longo prazo com outros atores (Manning & Roessler, 2014).

Considerando que a inovação social está associada a um processo coletivo de aprendizagem, que envolve diversos atores, na formação de novas relações sociais e na realização de transformações sociais (Bignetti, 2011), é necessário pessoas motivadas e ativas (Dhondt *et al.*, 2018), bem como compromisso e habilidade dos atores participantes (Neumeier, 2017), de modo a construir capacidades e processos para lidar com desafios sociais de alta complexidade e reunir esforços para produzir um impacto social duradouro e sustentável (Guida & Maiolini, 2014). Nesse sentido, os entrevistados destacaram a relevância do objetivo comum na integração e conexão entre os atores sociais:

São pessoas trabalhando por um ideal, convergindo às forças para fazer acontecer o projeto, e eu acho que é por isso que acontece (CoordEstrMD, entrevista).

É muito legal ver, como as pessoas que entram em projeto desses, com um único propósito, com elas se ajudam, mesmo sem conhecer (Alu11, grupo focal 3).

Nesse contexto, a sociedade civil pode ser considerada uma fonte de inovação social, pois, desde a participação na identificação das necessidades sociais ao envolvimento de atores engajados com questões sociais, o conhecimento e *know-how* dos usuários podem influenciar diretamente na efetividade das soluções desenvolvidas, bem como o próprio modo de organização das comunidades pode ser considerada inovação social, já que permitem a formação de movimentos sociais e outros compromissos sociais inovadores (Butzin & Terstriep, 2018).

Contudo, é importante reconhecer que colaborações eficazes e significativas entre comunidades e instituições acadêmicas requerem insumos de tempo e pessoal, atenção constante sobre os processos e resultados colaborativos, bem como precisam ser organizadas, apoiadas e reconhecidas de maneira diferente da pesquisa e desenvolvimento tradicional (Nichols, Phipps, Hewitt & Provençal, 2013). Para tanto, é importante a confiança da

sociedade nos atores envolvidos, no processo, e na própria inovação social, como resultado (Howaldt *et al.*, 2016).

Assim, a participação dos cidadãos é fundamental no apontamento das necessidades sociais, bem como nas iniciativas de criar e aprovar possíveis soluções, haja vista que muitos processos de inovação social são de movimentos *botton-up*, especialmente em suas fases iniciais. Isso estimula o capital social e confiança entre os diferentes atores do ecossistema, influenciando positivamente a capacidade dos ecossistemas de implementar inovações sociais (Biggeri *et al.*, 2017), de modo a fomentar a criação de um ecossistema facilitador, no qual as pessoas e organizações podem expressar suas necessidades, expectativas e ideais, ao mesmo tempo em que se reúnem e implementam ações conjuntas (Biggeri *et al.*, 2017), bem como no envolvimento de produção e entrega de serviços, contribuindo para serviços mais baratos e mais fáceis de usar (Martinelli, 2012).

Outro elemento facilitador é o recurso financeiro, já que determina, em grande parte, a sobrevivência e o aumento de escala de uma iniciativa de inovação social, que pode ser financiamento próprio, público e de mercado (Dhondt *et al.*, 2018; Neumeier, 2017), bem como para o acesso universal aos serviços sociais (Martinelli, 2012). Aumentar a disponibilidade de fundos, em especial para a inovação social, tem sido um fator importante na Europa, assim, incentivos financeiros podem contribuir para a alavancagem de iniciativas inovadoras. Além disso, a disponibilidade de financiamento é igualmente importante, assim como um sistema de governança flexível. (Howaldt *et al.*, 2016; European Commission, 2014).

Além de financeiro, é essencial que os ecossistemas tenham acesso a diversos recursos físicos e de infraestrutura (Biggeri *et al.*, 2017), como plataformas de conscientização, e infraestruturas de apoio, espaços físicos e virtuais para diálogo, como novos espaços de experimentação para potencializar as inovações sociais (Howaldt *et al.*, 2016; Biggeri *et al.*, 2017). Ademais, os resultados do primeiro mapeamento global da inovação social SI-DRIVE fornecem também maneiras de desenvolver e difundir inovações sociais, por exemplo, o *design thinking*, laboratórios de inovação social, bem como a necessidade de políticas públicas para criar estrutura e suporte adequados, a integração dos recursos da economia e sociedade civil, e apoio a medidas para o desenvolvimento da ciência e pesquisa (Howaldt *et al.*, 2014). Além disso, a promoção de iniciativas de inovações sociais por prêmios, festivais e publicações em várias mídias também são fontes de facilitação (Hochgerner, 2018).

Nesse contexto, a tecnologia da informação e comunicação é vista como impulsionadora significativa de inovação e crescimento, pois acelera a difusão da informação, aumenta a eficiência da comunicação, facilita o trabalho em rede e reduz a distância geográfica (OECD, 2014), criando espaços abertos para a auto-organização e mobilização da sociedade (European Commission, 2014). Portanto, a colaboração intersetorial, com múltiplos *stakeholders*, aliada ao uso das tecnologias, pode levar a inovações sociais significativas, inclusive, com métodos mais eficazes no compartilhamento efetivo de conhecimento (Howaldt *et al.*, 2016).

O que corrobora com Howaldt *et al.* (2016), que afirmam que a tecnologia, de fato, pode ser um facilitador, como um instrumento de compartilhamento, uma forma de conhecimento ou um meio para a difusão, especialmente, as mídias sociais e tecnologias móveis. Da mesma maneira, dados abertos representam uma oportunidade na busca por soluções compartilhadas. Ademais, novas ferramentas podem contribuir na interação entre os atores e estimular novas relações sociais (Sgaragli, 2014). Para tanto, é preciso aumentar a conscientização em torno dessas novas possibilidades de arranjos colaborativos (Howaldt *et al.*, 2016) e apoiar os atores a dominar tais tecnologias (Sgaragli, 2014).

O poder público, por sua vez, tem um papel relevante no desenvolvimento de inovações sociais (Howaldt *et al.*, 2014). Nesse sentido, a legislação pode ser usada como uma força para mudar ou propiciar espaços de experimentação, reformas estruturais podem induzir soluções e mecanismos inovadores (Howaldt *et al.*, 2016), bem como a implementação de uma abordagem à inovação social pode transformar o ciclo de políticas e serviços públicos, baseados em participação ativa, conhecimento e inovação, novos modelos de governança colaborativa podem ser criados (Conejero Paz & Redondo Lebrero, 2016). Nesse sentido, a produção de resultados mensuráveis e metodologias de análise dos ecossistemas podem configurar recursos valiosos para formuladores de políticas públicas, principalmente, na tomada de decisões (European Commission, 2014).

Outro importante fator é a autonomia em relação ao financiamento, planejamento e prestação de serviços sociais pelos governos locais, de modo que a descentralização seria propícia à inovação social. Ademais, o envolvimento do terceiro setor - e organizações sem fins lucrativos em geral - é considerado uma alternativa à prestação de serviços sociais, que são organizações menos burocráticas, mais sensíveis às necessidades dos usuários e com forte conteúdo de solidariedade (Martinelli, 2012).

Assim, a depender do arranjo governamental, serão direcionados mais ou menos esforços para as necessidades sociais e o papel da sociedade civil. Muitas inovações sociais

são dificultadas pelas abordagens tradicionais nas políticas públicas, por isso, é preciso ir além de regras e regulamentos, é preciso estruturar políticas de inovação social (Howaldt *et al* 2016). Portanto, pensar em longo prazo pode ser o maior desafio para os formuladores de políticas, de modo que políticas de inovação social tornem-se objetivos para todos os partidos políticos para que processo de criação de um ambiente favorável não seja interrompido após cada eleição (Biggeri *et al.*, 2017)

Além disso, políticas de inovação social devem ser vistas pelos formuladores de políticas como um investimento, e sua contribuição para o ecossistema não deve ser medida apenas em termos financeiro (Biggeri *et al.*, 2017). Destaca-se, ainda, que as organizações públicas têm papel fundamental na rede de inovação social, principalmente na criação de instituições sustentáveis que promovam as parcerias e formação de redes, na atribuição de responsabilidades, no intercâmbio e disseminação de recursos estratégicos (tecnologia, informação e conhecimento), e no estabelecimento de metas para a resolução de problemas sociais (Conejero Paz, 2015). Nesse sentido, é fundamental o papel do funcionalismo público na promoção do engajamento dos cidadãos, estimulando novas formas de fazer política, que levem em consideração a diversidade de perspectivas e interesses envolvidos, e incentive as parcerias público-privadas e a intersetorialidade de instituições e organizações (Sgaragli, 2014).

O capital humano, por sua vez, desempenha um papel crucial, pois, a inovação requer o desenvolvimento e a mobilização de uma ampla gama de habilidades, incluindo atributos pessoais, como conhecimento geral, solução de problemas e habilidades de pensamento criativo (Biggeri *et al.*, 2017). Além disso, algumas características comportamentais e sociais, como autoconfiança, trabalho em equipe, liderança ou atitudes em relação à mudança, facilitam o desenvolvimento pessoal, social e econômico (Biggeri *et al.*, 2017; OECD, 2014). Nesse sentido, os entrevistados destacaram a resiliência como fundamental no processo:

A persistência é fundamental, no sentido da extensão, é raro no primeiro ano dar tudo certo, então é um processo de amadurecimento, experiências vão ajudando nesse processo (CoordTécProf1, entrevista).

É importante ter resiliência para fazer as coisas, nem sempre tudo vai dar certo de primeira, você tem que adaptar, lidar com as frustrações, tem que aprender a esperar o tempo do outro, só assim que acontece (CoordTécTéc5, entrevista).

Logo, quando se enfrenta problemas sociais complexos, é preciso que as pessoas reúnam recursos e trabalhem em conjunto, em um clima de aceitação e cooperação (European Commission, 2014; Neumeier, 2017). A reciprocidade e a responsabilidade mútua nas

inovações sociais exigem confiança na inovação aberta inclusiva, de modo que todas as partes compartilhem e busquem ideias sem reservas ou restrições (Gupta *et al.*, 2017).

Considerando a vitalidade, energia e disposição, o envolvimento de jovens no movimento de inovação social pode ser muito útil (Gupta *et al.*, 2017). Além disso, os entrevistados destacaram o bom humor como um facilitador para o desenvolvimento do projeto e ações realizadas nos municípios:

O Rondon é um trabalho sério feito com bom-humor, com sorriso, com abraço, com leveza, com o acolher, você está estão satisfeito de estar ali, mesmo estando às vezes tão cansado (Prof3, grupo focal 2).

É importante a diversão, não é passeio, mas é muito divertido, porque se a gente não der risada, vai pirar, trabalhar 10 dias, às vezes, 18 horas por dia, sem amigos, sem diversão, não dá (Alu3, grupo focal 1).

A gente trabalha sorrindo, a gente se diverte muito, mas com responsabilidade (Alu8, grupo focal 3).

A gente viu que os Rondonistas estavam envolvidos, chegavam felizes da vida, aquela contagiante, que contagia a gente, contagiava as crianças (Comunid1, entrevista).

Só aquele momento de alegria que o pessoal traz, andando pela rua, rindo, brincando, conversando com todo mundo, traz um clima diferente, traz uma alegria que fica marcada na população (CoordEstrMD, entrevista).

Esse resultado se relaciona ao estudo de Purтик e Arenas (2017), que ao analisar o papel das interações, emoções e reflexividade nas relações sociais, conseguiram criar experiências emocionais positivas que tiveram efeitos significativos nos usuários, associando alegria aos novos produtos. Essas emoções apoiaram reflexividade entre os usuários, o que lhes permitiu desmembrar-se de suas crenças e valores institucionalizados e se engajarem com novas formas de agir. Assim, as diferentes interações, tanto experiências físicas e emocionais, entre os atores sociais ao longo do processo de inovação social, podem influenciar positivamente no resultados (Purтик e Arenas, 2017).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Evidencia-se que pela duração do projeto (10 dias) é difícil resolver os problemas, visto que “desafios complexos exigem soluções complexas” (Moore & Westley, 2011, pág. 1), por isso que a proposta do Projeto Rondon realizado pelo NER-UDESC é que a própria comunidade se mobilize para resolver os problemas, o que está em consonância com a dinâmica da inovação social (Mulgan, 2006). Para os atores, a imersão na comunidade representa uma oportunidade de compartilhar conhecimentos, experiências e cultura de forma mais efetiva.

Considerando as décadas de vigência do projeto e sua institucionalização perante o Ministério da Defesa e das universidades conclui-se que, na essência, que o Projeto Rondon não é inovador. Contudo, ele é capaz promover inovações sociais. Considerando o Projeto Rondon desenvolvido pelo NER-UDESC como um instrumento efetivo de aproximação da universidade e das comunidades, a partir da construção coletiva do diagnóstico das necessidades locais e execução das oficinas de capacitação junto às comunidades, é possível que novos conhecimentos sejam incorporados, provocando mudanças nas práticas locais. Evidencia-se que a universidade, através da capacitação de vários temas e dinâmicas de fortalecimento da autonomia e empoderamento das comunidades, viabiliza o fortalecimento das políticas públicas, no sentido de mobilizar as comunidades para a resolução de seus problemas.

Dado que o Projeto Rondon é conduzido como parte da formação acadêmica, era esperado que, pelo menos, percepções e comportamentos seriam afetados - especialmente os dos alunos. Contudo, observa-se que o valor gerado é expandido para todos os participantes, acadêmicos ou não. O projeto, ao levar capacitação para a comunidade, possibilita mudanças através dos novos conhecimentos, além disso, o contato direto com a universidade pode fomentar ações futuras de capacitação para os municípios. Destaca-se que o conhecimento é considerado um desafio e uma oportunidade, visto que ele é essencial no processo de inovação social.

Um aspecto desafiador do estudo relaciona-se ao fato de que atores podem participar ativamente em iniciativas de inovação social sem usar especificamente o termo “inovação social”, ou mesmo, sem saber que estão promovendo (Domanski & Kaletka, 2018). Assim, considerando as dimensões e subdimensões abordadas no tópico 4.1, observa-se que o Projeto Rondon desenvolvido pelo NER-UDESC segue uma lógica semelhante ao processo de inovação social, contudo, propõem-se ações e espaços orientados à inovação social, com um foco maior em processos inovativos e maior participação dos alunos na formulação das propostas de ações nas comunidades.

Nesse sentido, um caminho promissor é abordar a área da extensão “tecnologia e produção”, que ainda não é abarcada no portfólio de oficinas. A temática pode contribuir com o desenvolvimento de tecnologias sociais, por exemplo. Além disso, o empreendedorismo poderia alavancaria o potencial do projeto na promoção de inovações sociais. Não obstante o desenvolvimento empreendedor não ser prioridade na demanda dos municípios – segundo os entrevistados, a universidade pode estimular o oferecimento dessas oficinas, a fim de incentivar uma cultura empreendedora e desenvolvimento econômico da região (Audy, 2017).

Destaca-se a integração entre teoria e prática, em que a extensão constitui importante espaço de aplicação dos conhecimentos adquiridos na academia, ao passo que o conhecimento apreendido fortalece a formação profissional. Esse contato com a realidade dinâmica e complexa, bem como a formação de grupos de trabalho em cada município, pode ser compreendida através da aprendizagem colaborativa (Athanasiou, 2007), na qual o aprendiz é direcionado à autonomia, o que lhe proporciona certa independência, bem como incentiva a colaboração e cooperação mútua, viabilizando a cocriação de valor.

Sobre o trabalho colaborativo, observam-se fortes vínculos que se formam durante o projeto, inclusive após as operações. Nesse sentido, percebe-se que amizade é um elemento importante para a construção coletiva do projeto e formação dessas redes, visto que as parcerias e o envolvimento da comunidade são elementos potenciais de inovação social, favorecendo a criação de uma estrutura de rede eficaz (Manning & Roessler, 2014). Além disso, conforme mencionado nas entrevistas, o bom-humor, a simpatia dos Rondonistas são fatores que, além de criar um clima divertido para a equipe de trabalho, é capaz de influenciar a comunidade, no aspecto da afeição e reciprocidade. O que corrobora com Gupta *et al.* (2017), que sublinham que maior conexão com a comunidade pode desenvolver empatia, facilitando que um sistema de inovação recíproco e responsável possa evoluir.

Considerando os números de participação da comunidade nas oficinas (Tabela 5), observa-se a amplitude do projeto, ademais, pelas entrevistas é possível observar uma participação qualitativa, referente à autonomia da comunidade em se expressar, se manifestar e construir coletivamente as oficinas, possibilitando maior sinergia, interligação e aprendizagem. Evidencia-se, assim, que o trabalho colaborativo, a mobilização do conhecimento, participação efetiva da sociedade, e formação de redes/parcerias tende a potencializar a geração de inovações sociais (Krebs *et al.*, 2008; Phipps & Shapson, 2009).

As equipes de trabalho, de diferentes cursos, origens, culturas, recombina competências e conhecimentos em uma construção coletiva das oficinas, visto que quando os atores se envolvem na busca de soluções inovadoras para problemas complexos, conhecimentos são trocados, aplicados ou recombina, e novos conhecimentos são criados e relações sociais existentes são reinterpretadas e reinventadas (Restler & Woolis, 2007). Assim, é possível perceber a formação de novos arranjos institucionais e troca de conhecimentos, oriundos da atuação coletiva entre professores, alunos e comunidade.

Observa-se, também, que o serviço prestado através da inovação social é também o resultado de interações e de um processo, de modo que a governança local contribui para os processos participativos e criação de espaços nas comunidades, ligando o espaço público a

redes de atores da sociedade civil (Harrisson *et al.*, 2010). Nesse sentido, destaca-se a relevância do papel da gestão municipal em articular as demandas das comunidades, divulgação das oficinas e suporte aos Rondonistas. Por isso, o engajamento do poder público foi visto como um facilitador, e se ausente, uma barreira ao desenvolvimento do projeto.

Por outro lado, observa-se que o Projeto Rondon coordenado pelo Ministério da Defesa ocorre paralelamente ao organizado pelo NER-UDESC, apesar da interação entre as instituições, uma maior aproximação visando o compartilhamento de conhecimentos e *know-how* poderia contribuir na formação de redes colaborativas e na cocriação de valor mútuo. Ademais, os atores compreendem a importância do envolvimento de empresas privadas e do terceiro setor para o desenvolvimento do projeto, reforçando a dinâmica colaborativa da inovação social (Mulgan, 2006).

Logo, considerando a necessidade de as organizações desenvolverem ações que facilite o envolvimento do usuário (Porter, 2006), a inovação social desafia as instituições sociais existentes através da ação colaborativa, desenvolvendo redes sociais mais amplas, nas quais mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções das pessoas envolvidas na rede conduzem a novas e melhores maneiras de ações colaborativas (Cunha & Benneworth, 2013; Neumeier, 2012), o que pode ser observado, particularmente, nas categorias Processo e Interações.

Nesse sentido, na dinâmica da pesquisa de inovação social, ao compreender a importância da diversidade dos atores, da formação de redes, do suporte e ambiente favorável, da complementariedade e recombinação de conhecimentos, bem como as barreiras e facilitadores, faz-se necessário discutir os ecossistemas de inovação social em uma abordagem integradora.

5.1. Ecossistemas de Inovação Social: Uma Abordagem Teórico-Empírica

Considerando os graves problemas sociais, e que o atual modelo de desenvolvimento social passa por crises, tanto em termos de sua sustentabilidade e capacidade de fornecer prosperidade para toda a sociedade, a importância da inovação social reside nas soluções para esses desafios, de modo que a cooperação de usuários, organizações e setores sejam capazes de trazer mudanças sistêmicas (Davies *et al.*, 2012). Além disso, a crescente diversidade de países, cidades e estilos de vida, exigem formas inovadoras de organização, escolaridade, formação linguística, mobilidade e habitação (Mulgan, 2006).

As instituições e estruturas tradicionais são incapazes de lidar com a amplitude e complexidade dos desafios sociais, por isso, a perspectiva ecossistêmica é considerada a

forma mais apropriada de inovação social, de modo que é necessária a cooperação de usuários, organizações e setores para trazer a mudanças sistemas (Davies *et al.* 2012) e facilitar o surgimento de respostas efetivas às necessidades e desafios sociais (Martínez-Alcocer *et al.*, 2018). Nesse sentido, a inovação social - como um processo evolutivo - compreende o desenvolvimento, implementação, aplicação prática e consolidação de novas combinações de ideias e colaboração entre diversos atores (Terstriep & Kleverbeck, 2018).

Assim, na busca de compreender a inovação social em uma perspectiva ecossistêmica, conforme apresentado no tópico 3.3, foram utilizadas as palavras-chave dos artigos, originando *clusters*, conforme apresentado na Figura 15:

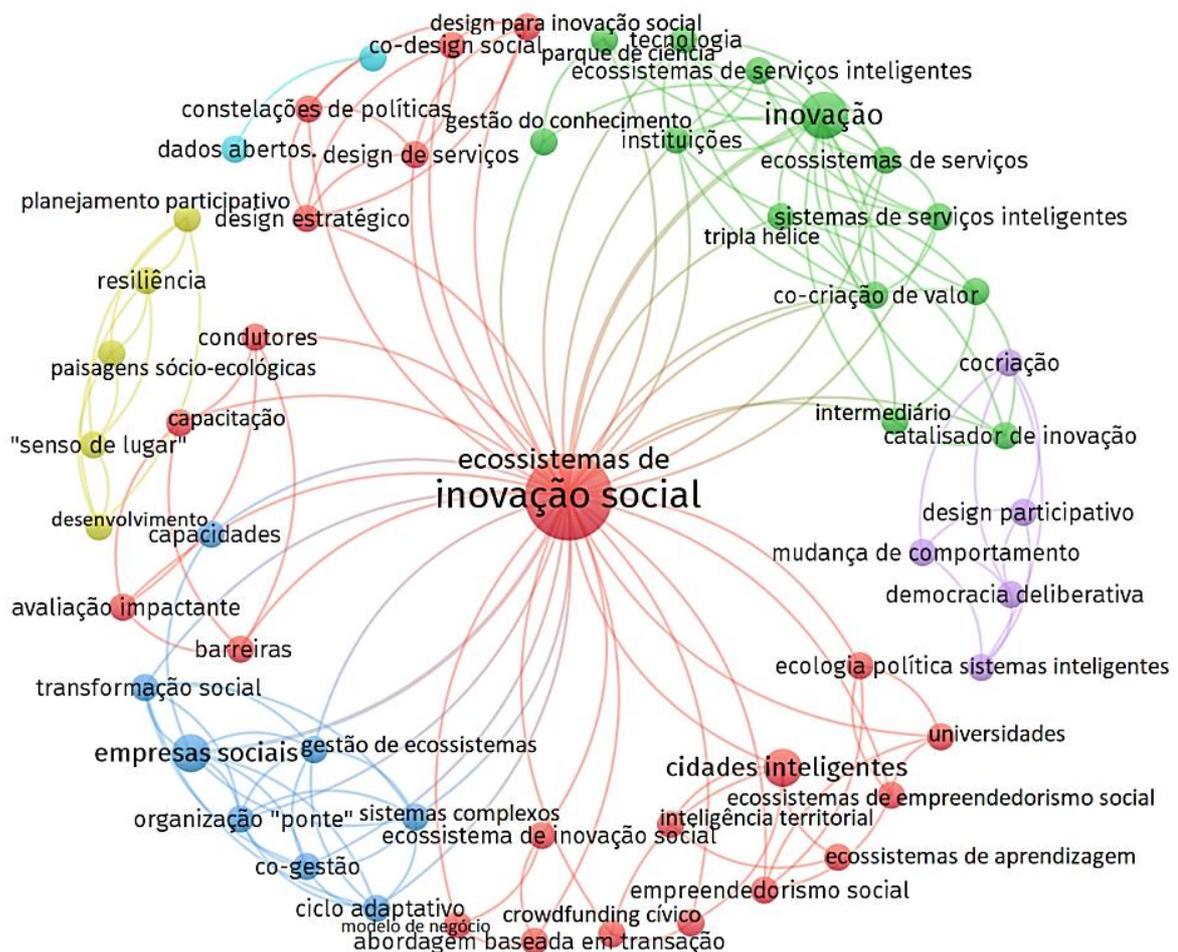


Figura 15. Clusters das palavras-chave dos artigos selecionados sobre ecossistemas de inovação social.
Fonte: Elaborado pela autora (software VOSViewer).

Observa-se que o trabalho em rede, de modo colaborativo, surge como um padrão comum na inovação social, do mesmo modo que o compartilhamento de confiança, reciprocidade e capital relacional são composições frequentes das interações (Terstriep & Kleverbeck, 2018). Logo, evidencia-se que a dinâmica ecossistêmica de inovação social está

intimamente ligada à capacidade das instituições de se conectarem às outras, criando valor para a rede como um todo.

Os temas “organização ponte”, “catalisador de inovação” e “intermediário” demonstram que algumas instituições podem ser facilitadoras nesse processo. O que corrobora com a visão de Anderson *et al.* (2018), que sublinham que as inovações sociais são frequentemente desenvolvidas nas interfaces entre os diferentes setores da sociedade, através de interações organizacionais ou até mesmo individuais, e muitas dessas instituições podem ser consideradas acopladoras entre as diferentes partes da sociedade.

Considerando que a inovação social é baseada no desejo dos cidadãos de participar ativamente da vida em sociedade (Terstriep & Kleverbeck, 2018), destacam-se temas como o *crowdfunding* cívico, *co-design* social, cocriação de valor e democracia deliberativa. Ademais, como a região é um espaço promissor para projetar os ecossistemas de inovação social (Terstriep & Kleverbeck, 2018), temas como cidades inteligentes e ecossistemas de inteligência territorial podem ser referências nesse campo de estudo.

Haja vista que as redes de políticas públicas possibilitam unir esforços na construção de serviços públicos para atender as demandas complexas (Zurbruggen, 2003), ressalta-se o potencial dos ecossistemas de serviços inteligentes e o *design* participativo na cocriação de valor junto ao usuário nos serviços públicos, o que reforça a relevância de uma abordagem integrada entre inovação social e inovação em serviços.

Assim, a abordagem ecossistêmica traz uma dinâmica socioeconômica, sociopolítica e sociotécnica mais eficiente, na qual as configurações de recursos tangíveis e intangíveis possibilitam inovações (Carayannis *et al.* 2018), de modo que a cooperação intersetorial e a capacitação são características indispensáveis nesse processo (Howaldt *et al.*, 2016). Assim, em um novo paradigma, ecossistemas estão se formando através da intenção compartilhada, propósito comum, colaboração e transparência, criando espaços para os cidadãos produzirem soluções para desafios compartilhados, é uma questão, portanto, de redesenhar os processos através da própria sociedade (Sgaragli, 2014).

Nesse sentido, observa-se, empiricamente, a relevância da colaboração dos diversos atores para o sucesso do projeto, reforçando o potencial da universidade de articular junto aos governos municipais ações de capacitação para a comunidade. Nesse sentido, ressalta-se a importância do papel do governo municipal nessa “ponte” entre a universidade e a comunidade, tanto no diagnóstico das necessidades, no apoio e suporte na execução do projeto, quanto na mobilização de ações futuras. Portanto, diversos parceiros podem trazer

conhecimentos complementares para o processo de colaboração, aumentando a capacidade do grupo como um todo (Domanski, 2018).

Logo, considerando a complexidade da dinâmica intersetorial e na diversidade de atores e seus papéis e funções no processo de inovação social (Howaldt *et al.*, 2016), a urgência de compreender os ecossistemas de inovação social (Domanski, 2018), bem como a análise dos dados empíricos, apresenta-se os elementos estruturantes de um ecossistema de inovação social, conforme Figura 16:

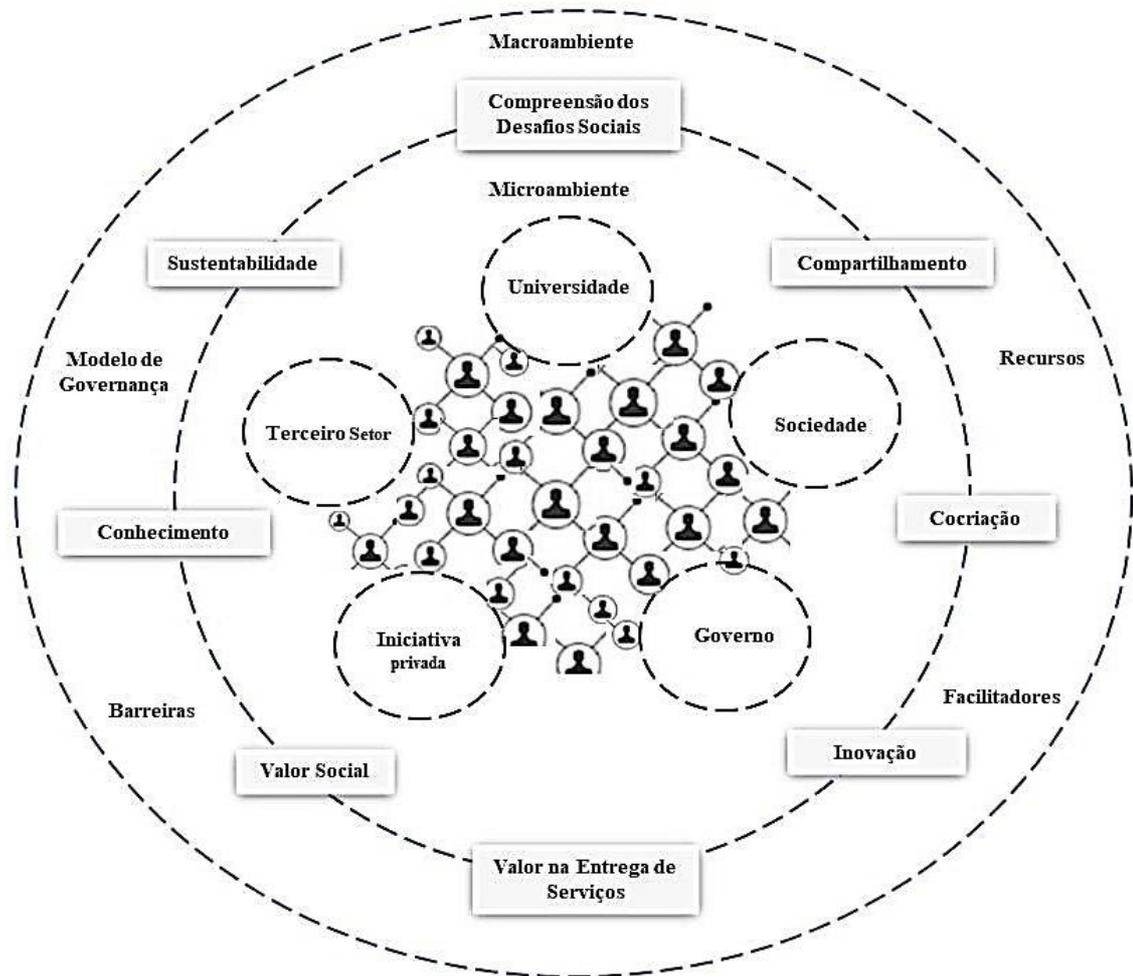


Figura 16. Elementos estruturantes de um ecossistema de inovação social.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Howaldt *et al.* (2016, 2017), Domanski & Kaletka (2018), Carayannis *et al.* (2012), Carayannis & Campbell (2012), Gallouj *et al.* (2018) e Windrum *et al.* (2016), em conjunto com os dados da pesquisa.

Assim, considerando a fundamentação teórica, o modelo proposto e os dados da pesquisa, os ecossistemas de inovação social podem ser compreendidos como redes colaborativas intersetoriais baseadas no compartilhamento e recombinação de recursos, conhecimentos e competências, que viabilizam a articulação ativa entre os atores, visando a

cocriação de novas soluções frente aos desafios sociais, valor na entrega dos serviços e valor social mútuo, promovendo, assim, novos conhecimentos e sustentabilidade ao ecossistema. Destaca-se que, apesar da representação dos cinco setores (universidade, sociedade, governo, iniciativa privada e terceiro setor), na prática, os ecossistemas podem se desenvolver com parte desses atores, como evidenciado no estudo de caso.

O pontilhado representa a dinamicidade e organicidade do ecossistema, de modo que todos são influenciados por fatores internos e externos, além disso, outros atores podem ser incorporados. A partir da compreensão dos desafios sociais, representados por necessidades e aspirações sociais, os atores se mobilizam e compartilham recursos através de redes colaborativas, direcionando os esforços para cocriar soluções e serviços inovadores. A dinâmica ecossistêmica, assim, promove a geração de inovação e conhecimento, retroalimentando o sistema e promovendo sustentabilidade.

Os dados da pesquisa sustentam a construção empírica dos elementos estruturantes de um ecossistema de inovação social. A formação de redes colaborativas entre os atores é considerada essencial, bem como o compartilhamento de conhecimentos e recursos. Além disso, as práticas cocriativas junto às comunidades implicam no valor social mútuo. O conhecimento é visto como promotor de inovações sociais, possibilitando o empoderamento e fortalecimento das políticas públicas. Por sua vez, o valor na entrega dos serviços pode ser compreendido através das oficinas realizadas pela universidade como forma de cocriar novas soluções junto às demandas da sociedade. Ademais, as barreiras e facilitadores apresentados auxiliam a compreender os desafios e oportunidades para os atores.

Compreende-se, portanto, que o Projeto Rondon realizado pelo NER é moldado pelos atores que o compõem, formando um ecossistema propício à geração de soluções para as necessidades das comunidades. Logo, em um modelo participativo e inclusivo, o próprio processo colaborativo do projeto é capaz de alterar práticas e relações sociais. O conhecimento é construído socialmente, e por isso, é significativo para os atores, de modo que ao estimular a autonomia das comunidades para identificar e desenvolver soluções para os seus problemas sociais, o projeto desafia a lógica de entrega do serviço “simples” (Polese *et al.*, 2018), amplia as perspectivas de criar valor junto à sociedade e possibilita a geração de novos conhecimentos.

Nesse sentido, a abordagem ecossistêmica pressupõe o compartilhamento de recursos em contexto com múltiplos atores (Russo-Spena *et al.*, 2017), diretamente envolvidos nas relações colaborativas, a fim de produzir conjuntamente espaços na comunidade que permitam o desenvolvimento de serviços para os indivíduos (Harrisson *et al.*, 2010). O que se

coaduna com a visão de cocriação multiagente (Windrum *et al.*, 2016), na qual são envolvidos múltiplos agentes - organizações do terceiro setor, setor público, formuladores de políticas, usuários e empresas - capturando os principais aspectos do processo de cocriação, isto é, codesenvolvimento, implementação e sustentação de inovações sociais.

A natureza participativa da inovação em serviços é propícia à inovação social (Martínez-Alcocer *et al.*, 2018). Assim, o serviço oferecido através da inovação social começa de antemão nas alianças entre os vários atores, que trocam ideias, experiências, conhecimentos, recursos, e compartilham interesses mútuos. O serviço prestado é, portanto, o resultado de uma aliança que cria as condições propícias à inovação, implicando na produção de valores sociais através da entrega (Harrisson *et al.*, 2010), de modo que a inovação social, como forma de um serviço, pode ocorrer na esfera governamental, no setor empresarial, em movimentos sociais ou terceiro setor, e/ou na integração entre eles (Martínez-Alcocer *et al.*, 2018).

É preciso reconhecer que a dinâmica de inovação social para o crescimento inclusivo é baseada, essencialmente, em modelos de inovação aberta e modelos de negócios sustentáveis, caracterizados por formas distintas de interações que, por sua vez, exigem mudanças comportamentais, no âmbito do setor público, privado e sociedade civil (Terstriep & Kleverbeck, 2018). Logo, a abordagem ecossistêmica enfatiza o ambiente em que as inovações sociais são desenvolvidas, considerando as diferentes dimensões, como atores e governança (Howaldt *et al.*, 2017). Nesse sentido, é importante considerar o ambiente político, econômico, legal, cultural etc., tanto no âmbito macro, quanto no microambiente, ou seja, fatores mais próximos do ecossistema. Tal como, identificar o modelo de governança pode contribuir a compreender as dinâmicas das relações.

As inovações sociais são caracterizadas por um processo iterativo de experimentação e aprendizado. Possuem, contudo, um final incerto, os resultados podem (ou não) ser bem-sucedidos, e é por isso que o contexto é tão importante (Deiglmeier, 2018). Assim, a fim de fortalecer um ecossistema de inovação social é preciso identificar adequadamente os atores, interesses e funções, compreender profundamente as barreiras, reforçar os pontos de apoio, definir melhor as soluções viáveis, mapear os cenários políticos e econômicos, buscar alternativas para a escassez de recursos, e identificar e apoiar atores-chave que articulem parcerias dentro do ecossistema (Terstriep & Kleverbeck, 2018; Deiglmeier, 2018).

Ademais, o desenvolvimento e difusão de inovações sociais requerem tanto conhecimentos e competências das organizações e dos cidadãos, bem como mobilização de fatores materiais e/ou imateriais (Gallouj *et al.*, 2018). Portanto, identificar recursos

(humanos, tecnológicos, físicos, financeiros, etc.), barreiras e facilitadores são fundamentais para a sustentabilidade do ecossistema.

Não obstante a inspiração na quintupla hélice (Carayannis *et al.*, 2012), o terceiro setor foi incorporado no modelo, pois, fenômenos como o empreendedorismo social, empresas sociais sem fins lucrativos e organizações cooperativas são essenciais na promoção e sustentabilidade das inovações sociais, de modo que podem contribuir para o setor de serviços, relacionar questões sociais às econômicas em nível local, bem como fornecer identificação de problemas e soluções baseadas em conhecimentos sociais, ao mesmo tempo em que promovem arranjos sociais inovadores (Avelino e Wittmayer, 2018; Harrison *et al.*, 2010). No Projeto Rondon desenvolvido pelo NER-UDESC, não foi evidenciada a participação do terceiro setor, porém compreende-se que essas parcerias podem configurar um caminho promissor no desenvolvimento regional.

Na perspectiva de colaborações e redes, indivíduos, grupos e organizações buscam compartilhar conhecimentos, a partir da troca de experiências e aprendizagem mútua, bem como recursos e capacidades (Isidro-Filho, 2010). Assim, o setor público, ao atuar como promotor de inovações sociais, pode facilitar o aporte de recursos financeiros, apoiar o trabalho em rede, disponibilizar capacitação e tecnologia digital e fomentar a inovação por meio de instrumentos legais (Butzin & Terstriep, 2018), de modo que em uma abordagem integradora, a inovação social deve ser promovida dentro e com o Estado (Martinelli, 2012).

Apesar de nos serviços públicos, o fim social ser quase sempre presente, ainda não é suficiente para considerar inovação social, pois, são necessários também meios sociais. Assim, a inovação baseada no usuário torna-se inovação social quando há uma participação efetiva dos cidadãos na concepção e entrega do serviço (Gallouj *et al.*, 2018), implicando em novos modelos de coordenação, arranjos e governança dos serviços públicos (Bekkers *et al.*, 2014). No caso empírico, o governo municipal é considerado um ator estratégico para articular as demandas das comunidades junto à universidade.

Por sua vez, a iniciativa privada pode fomentar iniciativas de inovação social ao desenvolver novos modelos de negócios, fornecendo competências especializadas, contribuindo para o desenvolvimento de ideias e financiamento, e dispondo de recursos tecnológicos e infraestrutura (Butzin & Terstriep, 2018), contudo, a importância das inovações sociais promovidas pelo setor privado ainda é subestimado (Guida & Maiolini, 2014; Gallouj *et al.*, 2018). Empiricamente, observa-se o potencial das parcerias público-privada, os atores compreendem a relevância dessas colaborações, no âmbito financeiro, tecnológico e de conhecimento, porém, há dificuldades legais e burocráticas no processo.

A sociedade civil representa ações e visões de baixo para cima da sociedade civil, permitindo uma aprendizagem mais rápida, mais ampla, mais barata e mais resiliente do ecossistema, portanto, é preciso novas formas de capacitar cidadãos, dando a eles a responsabilidade de identificar seus problemas e implementar suas próprias soluções (Howaldt *et al.*, 2016), bem como mecanismos e instrumentos públicos que propiciem a participação ativa (Carayannis *et al.*, 2018). Nesse caso, os atores do projeto compreendem a relevância do conhecimento dentro das comunidades, bem como o modelo de oficinas e dinâmicas de pertencimento, estimulam a participação ativa da comunidade.

Assim, ecossistemas de inovação social envolvem ambientes favoráveis para a inovação, onde as inovações sociais podem crescer e abordar não só a causa aparente, mas também questões subjacentes dos problemas sociais (European Commission, 2014), formando redes complexas e multidimensionais de interações, que podem facilitar a difusão, disseminação ou replicação de novas ideias e práticas, bem como as necessidades podem ser mais claramente percebidas (Sgaragli, 2014), nas quais os atores podem ter mais de um papel, que está sujeito a mudanças ao longo do tempo (Butzin & Terstriep, 2018).

Contudo, existem vários desafios no modelo ecossistêmico, o engajamento de vários atores é complexo, cada setor tem suas especificidades e seus recursos, os incentivos atuais não fomentam a colaboração, e ainda poucas organizações se posicionam para unir recursos, coordenar atividades e complementar conhecimentos (Deiglmeier, 2018). Nesse desafio, as redes sociais podem oferecer canais potenciais para a rápida mobilização e transferência de conhecimento, e, portanto, desempenhar um papel fundamental na disseminação de inovações sociais e mudanças sustentáveis (Moore & Westley, 2011).

Inovações sociais são promotoras de valor social, que pode ser determinado pelo grau de novidade e adequação da contribuição de uma inovação social para a vida humana e social (van der Have & Rubalcaba, 2016). Nesse sentido, é fundamental envolvimento o usuário, em uma abordagem cocriativa e aberta, as inovações visam utilizar o potencial da sociedade, desde o desenvolvimento de soluções, compartilhamento de conhecimentos e fornecimento de *feedbacks* (Howaldt *et al.*, 2017). Portanto, um ecossistema propício é um ecossistema onde as pessoas e as organizações podem expressar suas necessidades, expectativas e ideais, ao mesmo tempo, reunir e implementação de ações conjuntas (Biggeri *et al.*, 2017).

Não obstante a inovação social, na dinâmica ecossistêmica, ser iniciada por qualquer tipo de ator (Avelino & Wittmayer, 2018), em particular, as universidades têm a capacidade, de atuar como “âncora” no ecossistema de inovação social, de preencher lacunas existentes e, com isso, podem complementar o conhecimento dos usuários com abordagens científicas,

métodos e ferramentas, bem como contribuir substancialmente no apoio ao trabalho em rede (Howaldt *et al.*, 2016), conforme explorado no tópico seguinte.

5.1.1. O Protagonismo das Universidades nos Ecosistemas de Inovação Social

Considerando a literatura bem como os dados coletados, observa-se o potencial da universidade no desenvolvimento de inovações, compartilhamento de conhecimentos, articulação de parcerias e transformação social. Particularmente sobre o papel das universidades nos ecossistemas de inovação, conforme apresentado no tópico 3.3, foram utilizadas as palavras-chave dos artigos selecionados, originando *clusters*, conforme Figura 17:

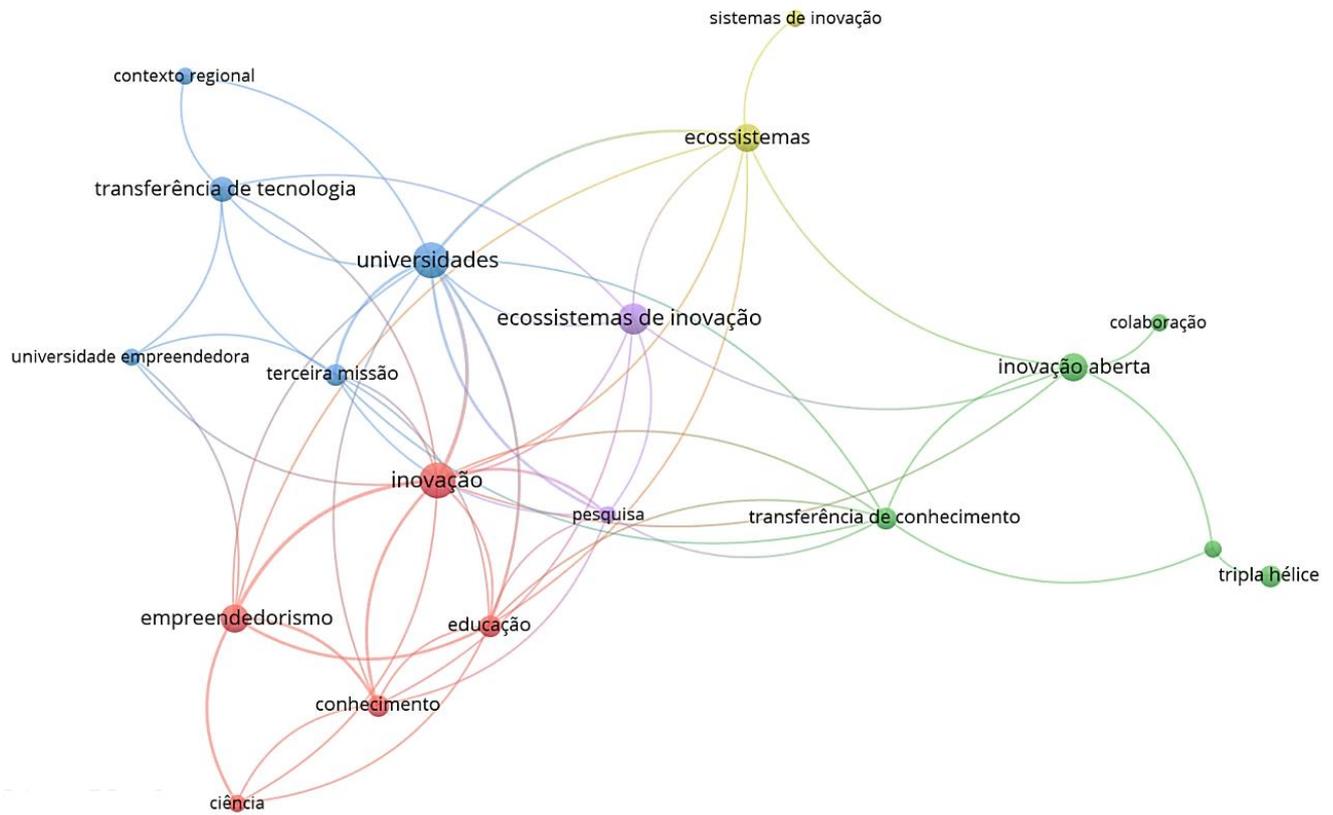


Figura 17. Clusters das palavras-chave dos artigos selecionados sobre ecossistemas de inovação.

Fonte: Torlig & Resende Junior (2018) - software VOSViewer

Observa-se que o nexo das universidades nos ecossistemas de inovação perpassa à transferência de tecnologia, ao contexto regional, ao empreendedorismo e à terceira missão da universidade, bem como, o modelo da tríplex hélice se corresponde estreitamente à colaboração, inovação aberta e transferência de conhecimento. Como Kirby (2006)

argumenta, as universidades são consideradas importantes catalisadores para o desenvolvimento econômico e social, no âmbito internacional, nacional e regional, à medida que essas entidades desenvolvem vínculos produtivos e criativos entre educação e pesquisa, ademais, quando atingem a terceira missão - de transferir conhecimento, tecnologia e inovação – podem gerar competitividade e soluções para lidar com as necessidades e desafios enfrentados em suas comunidades e sociedades.

Nesse sentido, as principais atuações das universidades formaram três categorias temáticas: articulação de parcerias; desenvolvimento e transferência de tecnologia; e interligação e aplicação de conhecimentos, conforme Tabela 20.

Tabela 20. Quadro-resumo do papel da universidade nos ecossistemas de inovação.

Contexto	Categoria	Papel das Universidades	Evidências empíricas nos artigos	Autor(es)
Ecossistema empreendedor e desenvolvimento local	Articulação de parcerias	Articular parcerias, criar espaços para que atores se alinhem em torno de um objetivo comum.	Instituições-âncora, ponto de encontro para mobilizar fundos: facilitam a formação de redes, orquestram a rede das partes interessadas, definem e implementam uma estratégia proativa, buscam apoio de outras instituições.	Culkin (2016); Schaeffer & Matt (2016); Celuch, Bourdeau, Khayum, & Townsend (2017); Spena, Trequa & Bifulco (2016); Hernández & González (2017).
Ecossistema de inovação tecnológica	Desenvolvimento e transferência de tecnologia	Captar recursos, apoiar iniciativas científicas, dar suporte aos processos inovativos, oferecer viabilidade técnica.	Fonte de conhecimento tecnológico, fundamental na qualidade das atividades de produção e no desenvolvimento de pesquisas e transferências de tecnologias: trazem vantagem competitiva, apoiam atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D).	Akoijam & Krishna (2017); Fachin & Balestrin (2015); Dedehayir & Seppänen (2015); Spena, Trequa & Bifulco (2016).
Ecossistema universitário e ambientes geradores de conhecimento	Interligação e aplicação de conhecimentos	Trazer nova perspectiva para o sistema universitário, oferecer um estreitamento da formação acadêmica com o mercado de trabalho.	Liderança na formação de pessoas, fonte para geração de ideias, e capacidade de gerar conhecimento: desenvolvem novas estratégias metodológicas, capacitam pessoas, formam profissionais com habilidades empreendedoras, lideram o desenvolvimento de competências.	Wadee & Padayachee, (2017); Arregui, Martín & Gonçalves (2013); Arregui & Martín (2015); Toh <i>et al.</i> (2016).

Fonte: Torlig & Resende Junior (2018).

Assim, através de uma perspectiva de ecossistema, o papel da IES e sistemas universitários poderiam ser visto como incubadoras de ideias e sistemas, bem como agentes-chave de mudança dentro de um ecossistema (Thomsen, Muurlink & Best, 2018), capaz de construir espaços para parcerias em pesquisa e educação, que se relacione com a economia do conhecimento, de modo que ela possa fornecer não apenas estruturas de produção de novas ideias, tecnologias e dispositivos, mas trazer uma formação criativa dos futuros profissionais (Kabnob, 2017).

Observa-se um destaque aos estudos de ecossistemas de empreendedorismo, de modo que a Universidade passa a ter um papel protagonista no processo de desenvolvimento econômico e social. Assim, esse novo modo de produção de conhecimento nas universidades situa-se num contexto de aplicabilidade, ou seja, são desenvolvidas pesquisas a partir da necessidade de resolver problemas práticos, devido à formação de redes que ampliam a interatividade entre universidade e meio industrial (Etzkowitz, 2003).

Logo, as universidades e institutos de pesquisa podem desempenhar um papel crucial nos ecossistemas de inovação, facilitando a interação entre a pesquisa e sua aplicação comercial, estimulando a produção e difusão de conhecimento entre regiões (Youtie & Shapira, 2008; Finegold, 1999). Assim, a universidade pode ser compreendida como um agente ativo na construção de ambientes geradores de inovação, na postura empreendedora e promotora de desenvolvimento econômico e social das regiões.

Logo, a universidade pode ser compreendida como um ator estratégico para a inovação social (Benneworth & Cunha, 2015). Empiricamente, os entrevistados compreendem o potencial da universidade no desenvolvimento das comunidades, contudo, eles argumentam a necessidade de a universidade estar mais próxima da sociedade, bem como expandir a formação acadêmica para além da teoria:

Porque nós temos muita coisa para oferecer. A universidade tem muita coisa para oferecer, só que não pode ficar só dentro do campus, a gente tem que levar isso para fora (CoorTécTéc2, entrevista).

Por isso que a gente tem que trabalhar a questão da indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão, para que essa universidade possa estar presente realmente junto às propostas de ação das comunidades (CoordEstrProf1, entrevista).

Porque o pensar do estudante são poucos professores que valorizam, fazemos prova para aprovar ou reprovar, esse é o objetivo da universidade, ainda longe da universidade sem muros, sem fronteira, um espaço de pensar, solução do país, que Darcy Ribeiro sonhou (CoordTécProf3, entrevista).

Nesse sentido, para a universidade utilizar todo o seu potencial no enfrentamento dos desafios sociais e promoção de desenvolvimento das comunidades é preciso reconhecer o

intercâmbio de conhecimentos como um processo de aprendizado mútuo. De modo que o conhecimento tradicional da sociedade seja incorporado na dinâmica universitária e, ao mesmo tempo, as universidades disponibilizem o conhecimento científico e tecnológico à sociedade. Esse caminho orienta a universidade para desempenhar um papel crucial na construção de uma sociedade do conhecimento, inovadora e desenvolvida, bem como ao protagonismo nos ecossistemas de inovação social.

Desse modo, a universidade pode ser compreendida como “catalisadora de inovação” (Ferraris & Grieco, 2015), ou seja, capaz de promover e fomentar a inovação social em um ecossistema de inovação social, estimulando a estreita cooperação e sinergia entre os demais atores, e viabilizando a sustentabilidade do ecossistema. O catalisador de inovação deve agir dentro uma perspectiva glocal - perspectiva holística dos âmbitos local e global - que é a base da criação e funcionamento de ecossistemas de inovação bem sucedidos (Ferraris & Grieco, 2015).

Em uma abordagem integradora, os serviços intensivos em conhecimento prestados pelas universidades - pesquisa, educação e interação social (McKelvey & Zaring, 2018) - podem ser compreendidos tanto como fontes de inovação em serviços quanto de inovações sociais, pois, podem desempenhar um papel facilitador tanto na criação quanto na implementação de inovações junto às organizações e cidadãos (Martínez-Alcocer *et al.*, 2018). Logo, como integradora do ecossistema, a universidade cria espaços para os atores se alinharem de forma mais sistemática e consistente para resolver problemas regionais (Celuch *et al.*, 2017).

Nesse contexto, as universidades podem ser compreendidas como intermediadoras de inovação, haja vista que podem ser facilitadoras para conectar ideais, recursos, pessoas, métodos e desempenham um papel fundamental na promoção de uma abordagem aberta, em rede e de colaboração para a inovação social (McKelvey & Zaring, 2018; Caulier-Grice *et al.*, 2010). Logo, percebe-se, empiricamente, que a UDESC tem o papel de articular parcerias com outras universidades e com os municípios, facilitando, inclusive, o acesso da comunidade aos espaços acadêmicos.

Ademais, as universidades podem, também, representar parceiros ideais para mitigar as múltiplas barreiras à inovação social, podendo servir como intermediários entre os setores da sociedade, amparar na necessidade do reconhecimento institucional e político, fomentar a provisão e troca de conhecimentos, fornecer P&D para avaliações robustas da eficácia da inovação social e oferecer conhecimento técnico e soluções tecnológicas para acelerar e ampliar as inovações sociais (Anderson *et al.*, 2018; Dhondt *et al.*, 2018).

Sob a ótica dos ecossistemas de inovação em educação, Toh, Hung, Chua, He & Jamaludin (2016) discutem a reformas pedagógicas em Singapura, referente à transição de centralização/descentralização do ecossistema educacional propondo a construção de um ambiente propício para inovações. Nesse sentido, os autores destacam que a transição só foi possível com a parceria tripartida entre escolas, universidades e governo, assim, o estabelecimento de redes dentro, através e além das escolas, mostra que um ecossistema de inovação dinâmico é aquele que se engaja em simbiose.

Além disso, as universidades, através da troca de conhecimentos com a comunidade, podem fornecer um valor agregado real à inovação social, capaz de cocriar valor social, seja através da exploração do conhecimento tácito e codificado, através da capacitação, *mentoring* e treinamento, infraestrutura universitária, apoio financeiro, utilização de equipamentos especializados, disponibilização de espaços reais e virtuais para *networking* (Anderson *et al.*, 2018; Benneworth & Cunha, 2015). Nesse sentido, percebe-se o potencial da universidade em compartilhar conhecimentos através de atividades de capacitação, potencializando a formação profissional do aluno e agregando valor às comunidades.

Nesse contexto, Thomsoen *et al.* (2018) evidenciam que o engajamento estudantil e o trabalho interdisciplinar é aparentemente o “*modus operandi*” para o sucesso do desenvolvimento do ecossistema baseado na universidade, principalmente, porque é capaz de proporcionar aos alunos oportunidades de aprendizagem experiencial do “mundo real”, que os envolva com outros estudantes e professores diferentes de suas disciplinas acadêmicas. Logo, os atores sociais podem desenvolver novas capacidades voltadas para a cocriação de soluções para os desafios locais e regionais (Celuch *et al.*, 2017). Observa-se, assim, que a vivência nas comunidades possibilita aos alunos um aprendizado empírico, representado na união da teoria e prática.

Nessa perspectiva, Bonomi e Corvo (2018) destacam que as universidades desempenham um papel importante nos ecossistemas, especificamente, no contexto italiano, onde elas foram extremamente afetadas por cortes nas transferências públicas e estão cada vez mais a rever a sua missão, historicamente dedicada aos dois pilares principais de ensino e pesquisa, para o terceiro pilar da cocriação e difusão de conhecimento. Assim, do ponto de vista da integração entre ensino, pesquisa e extensão, a universidade, através da sua participação na comunidade, pode combinar os conhecimentos emergentes e criar formas novas de conhecimento para sustentar pontos fortes de pesquisa, fomentar um ensino inovador e mais amplamente satisfatório para as partes interessadas (Benneworth & Cunha, 2015).

Não obstante o potencial universitário, alguns desafios são postos. Primeiramente, as universidades precisam entender melhor o que é inovação social e encontrar maneiras de usar os benefícios para estimular o seu próprio desenvolvimento institucional (Anderson *et al.*, 2018; Benneworth & Cunha, 2015). Nesse sentido, um caminho interessante é dispor de um espaço físico dentro de suas estruturas, dedicado exclusivamente à inovação social, permitindo que diferentes partes da sociedade se reúnam e tenham acesso aos recursos disponíveis dentro da universidade (Anderson *et al.*, 2018). Assim, tão importante quanto o desenvolvimento de inovações sociais é o direcionamento para que isso aconteça, de modo que programas, projetos e políticas universitárias contendam a inovação social como um propósito.

Ademais, as universidades precisam aprender a trabalhar com os grupos-alvo de forma integrada, para que possam responder necessariamente às necessidades, as ideias e as visões das comunidades (Anderson *et al.*, 2018). Um possível caminho para isso é no sentido de promover programas e métodos de ensino no sistema educacional que desenvolvam sensibilidade às questões sociais e ambientais, habilidades que melhorem a colaboração, o sentido de altruísmo, solidariedade e empatia, e uma cultura que vê o fracasso como uma oportunidade para fazer melhor (Biggeri *et al.*, 2017).

Outro desafio é integrar a dinâmica da inovação social ao longo das três missões - ensino, pesquisa e extensão (Anderson *et al.*, 2018). Nesse sentido, os entrevistados ressaltaram a falta de reconhecimento da extensão na formação acadêmica, o que dificulta a interação universidade e sociedade, bem como o desenvolvimento de inovações. Registra-se que o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 13.005/2014, prevê que seja assegurado o mínimo de 10% dos créditos curriculares nos cursos de graduação para programas e projetos de extensão, direcionado, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social, o que pode assegurar, ampliar e consolidar as ações extensionistas.

Logo, instituições capacitadoras podem incentivar a criação de ecossistemas locais para desenvolver soluções de pequena escala, mas eficazes para melhorar a qualidade de vida (European Commission, 2014). Assim, entende-se que os desafios e oportunidades da sociedade estão baseados na educação, principalmente, no estímulo aos cidadãos a buscar soluções para os problemas sociais (Howaldt *et al.*, 2016). Portanto, ao trazer uma perspectiva ecossistêmica de inovação social, compreende-se a universidade para “fora dos muros”, como protagonista de uma complexa rede de atores, capaz de desenvolver modelos colaborativos, de promover mecanismos de integração e cocriar valor social, que direcionem para uma sociedade mais justa, democrática e inclusiva.

Compreende-se, para tanto, que o componente cultural é essencial no apoio às inovações sociais, que segundo Howaldt *et al.*, (2016), começa no sistema de ensino. Isso envolve, também, novos modos de produção de conhecimento e cocriação científica, visando uma integração de profissionais e inovadores sociais nos processos de inovação social (Anderson, Domanski & Howaldt, 2018). Além disso, ferramentas de capacitação e reconhecimento, tais como incubadoras, centros, fóruns, prêmios, *benchmarking* podem incentivar a cultura inovativa (European Commission, 2014).

Portanto, a educação é o sistema central para a inovação social, pois é através do sistema educacional que valores fundamentais são criados e transmitidos, bem como se adquire *know-how* e o conhecimento tecnológico, social, econômico e cultural, essenciais para o funcionamento da sociedade, mudanças e adaptação a novos desafios (Széll, 2012). Nesse sentido, destaca-se o potencial das universidades em propor novas soluções para o enfrentamento dos desafios sociais.

6. AGENDA DE PESQUISA

Essa pesquisa abre oportunidades para estudos sobre ecossistemas de inovação social, reforçando a necessidade de avanço teórico, empírico e metodológico do campo de estudo. Investigar o papel das universidades nos ecossistemas de inovação social parece ser um caminho promissor. Ademais, recomenda-se investigar os papéis dos atores no ecossistema, a dinâmica das relações, o modelo de governança, os recursos, barreiras e facilitadores. Além disso, estudos futuros podem aplicar as dimensões propostas nesse estudo em um caso específico, a fim de identificar se novas dimensões emergem na pesquisa de campo. Destaca-se, ainda, que para o avanço no campo de estudo, é preciso evoluir em indicadores, métricas de medição e avaliação dos efeitos e impactos da inovação social, portanto, estão abertas vias de pesquisa com abordagens inovadoras em métodos qualitativos e quantitativos.

Pesquisas futuras podem, ainda, explorar a gestão municipal no desenvolvimento de inovações sociais, visto a relevância sublinhada nesse estudo empírico. Outro caminho promissor é a articulação da comunidade em iniciativas de inovação social, principalmente, as informais, evidenciando o potencial de estudar a inovação social em uma abordagem local, junto aos gestores municipais e comunidade. Ressalta-se, ainda, a necessidade de ampliar as pesquisas de inovação social para além dos estudos de casos, envolvendo casos múltiplos e comparativos, bem como de forma longitudinal. É preciso também compreender holisticamente a inovação social, de modo que além da própria iniciativa inovadora, as

investigações perpassem aos arranjos colaborativos, modelos de governança, antecedentes, consequentes, e relações com outros construtos.

Ademais, considerando as lacunas destacadas na literatura, apresenta-se a Tabela 21, que traz as perspectivas de estudos sobre inovação social, ecossistemas de inovação social e a relação com outros construtos.

Tabela 21. Agenda de pesquisa baseada na literatura.

Perspectivas de estudo	Fundamentação teórica	Autor(a)
Inovação social, inovação aberta e inovação em serviços	É necessário construir uma visão integrada e sistemática de inovação social, que perpassem aos contornos da inovação aberta, bem como da inovação em serviços, resultando em políticas públicas inovadoras cocriadas com os cidadãos e avanço rumo a um novo paradigma de inovação abrangente.	Gallouj <i>et al.</i> (2018) Russo-Spena <i>et al.</i> (2017)
Tecnologias na cocriação de inovação social e de serviços	Novas vias de pesquisa estão abertas, em particular sobre novas tecnologias que tornam possível considerar novos papéis para os usuários na cocriação de serviço e inovação social.	Gallouj <i>et al.</i> (2018)
Inovação social e universidades	Pesquisas futuras devem investigar o papel das universidades não só como uma hélice no processo de transferência de conhecimento, mas como atores sistêmicos de difusão da inovação social, bem como as relações e impactos das colaborações da universidade com a comunidade, mobilização do conhecimento e inovação social.	Bonomi Savignon, & Corvo (2018); Nichols <i>et al.</i> (2013)
Ecossistemas de inovação social e governança colaborativa	Um verdadeiro desafio para as pesquisas refere-se ao desenvolvimento de novos modelos de governança para ecossistemas de inovação social, de modo que a substituição da governança existente por modelos mais abertos, inclusivos e participativos abram uma perspectiva diferente para ser explorado através de estudos empíricos.	Domanski & Kaletka (2018); Sgaragli (2014)
Inovação social, inovação em serviços e empreendedorismo	Há uma lacuna de pesquisa sobre empreendedorismo e sua relação com a inovação em serviços e inovação social.	Gallouj <i>et al.</i> (2018)
Meta-governança da inovação social	O conceito de “ecossistemas de inovação social” marca um movimento em direção à meta-governança da inovação social a ser explorado.	Schubert (2018)
Ecossistema de inovação social e ecologia política	Em uma perspectiva ecossistêmica, a ecologia política pode ser uma lente valiosa, devido ao seu enfoque social, político, econômico, cultural e nos fatores ambientais dos ecossistemas.	Thomsen <i>et al.</i> (2018)
Inovação social e liderança	É preciso desenvolver uma compreensão mais profunda das habilidades de liderança necessárias para que as organizações impulsionem inovações sociais, garantindo financiamento necessário e engajamento efetivo de todos os setores.	Deiglmeier (2018)
Conexões entre ecossistemas	Pesquisas futuras podem compreender melhor os ecossistemas de inovação social e explorar conexões entre ecossistemas que facilitem a difusão de inovações sociais.	Domanski (2018); Kaletka <i>et al.</i> (2017)
Inovação social e inovação frugal	A inovação social pode auxiliar a identificar, entender e posicionar a inovação frugal, desse modo, espera-se que estudos empíricos que	Terstriep & Kleverbeck (2018)

	testem essa teoria.	Bhatti (2012);
Inovação social e políticas públicas	Existem lacunas quanto às abordagens de políticas públicas para a inovação social, com foco em inovação social nos serviços públicos como parte dessas políticas.	Gallouj <i>et al.</i> (2018)
Ecossistemas sociais e ecossistemas comerciais	Estudos futuros podem comparar os ecossistemas sociais e ecossistemas comerciais e identificar dinâmicas integradoras de inovação.	Slimane & Lamine (2017)
Inovação social aberta	Para realizar plenamente o potencial do comportamento socialmente inovador, e para alavancar o valor criado, argumenta-se que um novo paradigma “aberto” é um caminho promissor para futuras pesquisas.	Gupta <i>et al.</i> (2017); Sharra & Nyssens (2010)
Conexões entre os atores	Para o avanço teórico do campo, pode-se explorar como os atores entram no ecossistema, identificar como as ligações sociais são criadas e desenvolvidas, como a estrutura do ecossistema social evolui ao longo do tempo, como os atores interagem uns com os outros e como o valor é compartilhado e capturado entre os membros do ecossistema.	Slimane & Lamine (2017)
Engajamento dos <i>stakeholders</i>	Para estudos futuros, é possível explorar o tema da mensuração de engajamento. Assim, pesquisas podem analisar o processo de engajamento entre os diversos grupos que fazem parte do ecossistema, bem como avaliar as ações que potencializem o engajamento das partes interessadas.	Martins & Neto (2017)
Ecossistemas de serviços e inovação social	Uma proposta de estudo envolve a análise do contexto social em que os ecossistemas de serviços se encontram, destacando as conexões com as inovações sociais, bem com os ecossistemas de serviços inteligentes.	Vargo <i>et al.</i> (2017); Gallouj <i>et al.</i> (2018)
Inovação social e inovação verde	Pesquisas futuras podem investigar o papel das organizações ambídestras (envolvem o modelo de negócio tradicional e, ao mesmo tempo, atuam como agentes de desenvolvimento de novas tecnologias verdes) na promoção da inovação social.	Purtik & Arenas (2017)
Fundamentos teóricos de inovação social	É preciso avançar nos fundamentos teóricos e investigar como as inovações sociais são criadas, introduzidas na sociedade, difundidas e sustentadas, bem como analisar os papéis e funções dos diferentes setores da sociedade, as relações e interações entre eles.	Howaldt <i>et al.</i> (2016)
Inovação social e tecnologia social	Estudos futuros podem explorar a lente de inovação social no desenvolvimento de tecnologias sociais.	van der Have & Rubalcaba (2016)
Inovação social e criatividade	Pesquisas futuras podem explorar o papel da criatividade no desenvolvimento de inovação e bem-estar social das pessoas.	van der Have & Rubalcaba (2016)
Inovação social e empreendedorismo social	Abrem-se oportunidades para pesquisas futuras sobre empreendedorismo social e inovação social através do seu reconhecimento da aprendizagem interativa e combinação de conhecimentos e habilidades de diferentes organizações.	Phillips (2015)
“Catalisador de inovação”	Pesquisas futuras podem explorar o papel do “catalisador de inovação” nos ecossistemas, permitindo a definição e desenvolvimento de um novo modelo de inovação social que dependa do papel do catalisador da inovação.	Ferraris & Grieco, (2015)
Inovação social e organizações comerciais	O papel que as organizações comerciais têm no desenvolvimento de inovações sociais tende a ser negligenciado, sugerindo uma lacuna para estudos futuros.	Phillips (2015)

Gestão da inovação social	Há uma necessidade urgente de investigar a gestão da inovação social em todos os setores.	Phillips (2015)
Inovação social digital	Pesquisas relacionadas à inovação social digital não são tão exploradas pela literatura, considerando, assim, um campo emergente de interesse.	Valsecchi & Gong, (2014)
Inovação social e desenvolvimento regional	Uma das áreas mais importantes em que o conceito de inovação social tem se desenvolvido como foco de pesquisa é o desenvolvimento local e regional, tornando-se um campo fértil para pesquisas empíricas.	Moulaert <i>et al.</i> (2013)
Inovação social e sistemas de inovação	Os desafios do campo estão em avançar para uma definição consensual de inovação social e esclarecer como as entradas, processos e saídas das iniciativas de inovação social poderiam ser medidas e integradas nos sistemas de inovação.	Edwards- Schachter <i>et al.</i> (2012)
Inovação social e economia social	A economia social é um caminho promissor para estudar as inovações sociais, principalmente, para investigar o potencial e seus limites.	Bouchard (2012)
Inovação social e o papel do Estado	Um item relevante na agenda de pesquisa sobre inovação social é o papel do Estado, particularmente, no caso dos serviços públicos sociais.	Martinelli (2012)

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, observa-se que grandes desafios para o avanço do campo são propostos, de tal modo que é preciso engajar-se com a própria pesquisa inovação social de maneira democrática, envolvendo diversas partes interessadas e construindo modelos de pesquisas transdisciplinares (Moulaert *et al.*, 2013).

7. LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Tendo em vista os desafios e implicações inerentes à prática de pesquisa, apresentam-se as limitações e contribuições do estudo.

7.1. Limitações do Estudo

A própria abordagem qualitativa implica em algumas limitações, tal como a subjetividade. Assim, apesar da sistematização metodológica adotada no estudo, a interpretação do pesquisador pode influenciar na compreensão do fenômeno e/ou na análise dos dados. Desse modo, a aplicação de métodos mistos deve ser considerada, em estudos futuros. Ademais, por ser utilizado um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados (Yin, 2005).

Além disso, apesar de se buscar diversos grupos para a construção de uma visão holística do fenômeno, a definição da amostra pode ser considerada um fator limitante, tendo em vista que não foi realizada a saturação teórica em todos os grupos. Ademais, o delineamento pela área da educação no município de Rancho Queimado pode ser considerado

uma restrição, visto que a percepção de outras áreas poderia agregar valor ao estudo. Contudo, o fato de ter passado cinco anos após o acontecimento do Projeto Rondon e a alta rotatividade nos cargos públicos dificultou esse processo.

Além disso, como as entrevistas e grupos focais, em grande parte, foram realizados em outras cidades, a complementação de informações, quando necessária, foi feita via eletrônica. Por outro lado, representou uma oportunidade de distanciar, por vezes, do fenômeno, para implicar na autorreflexão e autocrítica necessárias nas pesquisas. Houve restrições também no grupo focal de professores, que foi realizado com quatro membros. Outra limitação está no corte transversal da pesquisa, isto é, capturou-se a percepção dos atores em período determinado de tempo.

7.2. Contribuições do Estudo

A construção dos elementos estruturantes de um ecossistema de inovação social, em abordagem teórico-empírica, pode ser útil para futuras investigações e avanço teórico do campo. Além disso, ao apresentar uma abordagem integradora entre inovação social e inovação em serviços abrem-se possibilidades de utilizar lentes teóricas conjuntas, bem como a agenda de pesquisa construída com as lacunas recentes da literatura pode contribuir com estudos futuros.

Compreende-se, ainda, como contributo metodológico, a abordagem de diferentes dimensões e grupos de análise, a utilização de diversas fontes, tanto na coleta quanto na análise de dados, e a utilização de ferramentas de análise qualitativas, como o Nvivo e VOSViewer. Destaca-se, ainda, a validação dos roteiros de entrevistas e grupos focais pelo método CVC, sublinhando os pontos fortes e fracos. Ademais, a aproximação com o fenômeno, tanto através das entrevistas no município de Rancho Queimado - SC, como pela participação no Projeto Rondon em Rodeio - SC, podem contribuir no desenvolvimento de pesquisas qualitativas, integrando a percepção de valor dos atores e vivência prática na pesquisa de campo.

Do ponto de vista prático, o estudo pode contribuir na agenda de políticas para a inovação social, bem como trazer visibilidade ao protagonismo da universidade no desenvolvimento de inovações sociais. A abordagem de barreiras e facilitadores para o desenvolvimento de ecossistemas de inovação social pode auxiliar os formuladores e decisores políticos na tomada de decisões, estimulando o desenvolvimento de políticas, colaborações intersetoriais e modelos colaborativos em prol da inovação e bem-estar social. Ademais, os elementos estruturantes de um ecossistema de inovação social apresentados visa

estimular estudiosos do campo e fomentar as colaborações intersetoriais no enfrentamento dos desafios sociais e cocriação de valor entrega de serviços públicos.

8. CONCLUSÕES

Este estudo assumiu o desafio de ampliar o campo de pesquisas sobre inovação social. Concretizou-se o objetivo geral de caracterizar um ecossistema de inovação social, bem como foram alcançados os objetivos específicos através de entrevistas e grupos focais com atores envolvidos no Projeto Rondon desenvolvido pelo NER-UDESC, baseando-se em análise documental e análise de conteúdo (Bardin, 2011). O referencial teórico abordou os principais conceitos e características de inovação social, ecossistemas de inovação e ecossistemas de inovação social, além disso, uma abordagem integradora entre inovação social e inovação em serviços foi apresentada como suporte teórico para análise dos resultados da pesquisa.

Os roteiros de entrevistas e grupos focais, elaborados a partir da revisão de literatura, foram submetidos à validação de 5 juízes através do método CVC (Hernández-Nieto), o que viabilizou o refinamento dos instrumentos de coleta. No total, 38 pessoas foram ouvidas no processo de pesquisa, a fim de proporcionar maior compreensão das perspectivas dos atores sociais. No grupo da coordenação técnica, foram realizadas 9 entrevistas com coordenadores de equipes dentro do projeto, até encontrar o ponto de saturação teórica (Fontanella *et al.*, 2011). Através da análise de conteúdo (Bardin, 2011) e utilização de softwares qualitativos (Nvivo e VOSViewer) foram identificadas 4 dimensões de inovação social (Desafios Sociais, Processo, Interações e Resultados), e barreiras e facilitadores no desenvolvimento de ecossistemas de inovação social, fundamentais para atender o objetivo geral da pesquisa.

Destacam-se, na categoria Desafios Sociais, os casos de violência sexual relatados, de modo que o Projeto Rondon ao abordar “temas áridos” junto às comunidades cria espaços de reflexão, discussão e encorajamento frente aos diversos tipos de violência. Além disso, o conhecimento é visto como um desafio, de modo que o propósito do projeto é particularmente suprir essa necessidade. Na categoria Processo, a ação coletiva, desde o diagnóstico até a avaliação e aperfeiçoamento do projeto é o que caracteriza a cocriação de valor. Na categoria Interações, as parcerias intraorganizacionais, interorganizacionais e a mobilização comunitária desafiam as fronteiras institucionais e delineiam um modelo colaborativo. Por sua vez, na categoria Resultados, a percepção de valor dos atores perpassam à troca de

conhecimentos, formação acadêmica e profissional, empoderamento e fortalecimento das políticas públicas.

Sobre as barreiras no desenvolvimento de ecossistemas de inovação, destacam-se os recursos financeiros, falta de engajamento do poder público, falta de apoio institucional, arranjos interorganizacionais limitados, lacunas de conhecimento e comunicação, resistência à mudança, e limitações de recursos físicos e de pessoal, o que se coaduna com a literatura. Por sua vez, os facilitadores envolvem compromisso dos atores, presença de atores-chave, compartilhamento de conhecimentos, engajamento do poder público, trabalho em equipe, organização e planejamento, reconhecimento do valor e da necessidade de inovar, e participação da comunidade, o que também são identificados na literatura.

Apresenta-se, em uma abordagem teórico-empírica, um ecossistema de inovação social pode ser compreendido como redes colaborativas intersetoriais baseadas no compartilhamento e recombinação de recursos, conhecimentos e competências, que viabilizam a articulação ativa entre os atores, visando a cocriação de novas soluções frente aos desafios sociais, valor na entrega dos serviços e valor social mútuo, promovendo, assim, novos conhecimentos e sustentabilidade ao ecossistema.

No caso empírico, observa-se a amplitude do Projeto Rondon realizado pelo NER- UDESC, ao realizar mais de 10 mil ações, envolver quase 3000 alunos, envolver 162 municípios e atender aproximadamente 252 mil participantes da comunidade. O Rondonista, através da troca de conhecimentos, experiências e competências é capaz de cocriar valor junto à sociedade, promover autonomia, empoderamento, ampliar perspectivas e trazer novas possibilidades, o que também pode fomentar o desenvolvimento de inovações sociais. Contudo, compreende-se que ações orientadas à inovação social alavancaria o potencial do projeto de cocriar valor social junto às comunidades.

Entende-se que à disposição, vitalidade e energia do universitário é um fator potencial para o desenvolvimento da inovação social. Para tanto, é necessário à integração entre ensino, pesquisa e extensão, de modo que a união entre teoria e a prática contribua na formação cidadã, e que os alunos sejam instigados a contribuir com soluções inovadoras, compreendendo profundamente os desafios sociais. Vislumbra-se, assim, uma geração social, capaz de articular trabalhos coletivos, modelos colaborativos e combinações de conhecimentos na construção de um mundo melhor.

Assim, entende-se que a missão social da universidade está ligada ao desenvolvimento das comunidades. Ao integrar ensino, pesquisa e extensão, a universidade é capaz de promover inovações e cocriar valor social. No caso empírico, observa-se que a interação entre

alunos, professores, governo municipal e comunidade promoveu parcerias intra e interorganizacionais, novos conhecimentos e novas práticas sociais. Compreende-se, portanto, o Projeto Rondon desenvolvido pelo NER-UDESC como um instrumento para criar conexões duradouras com os municípios, viabilizando a integração universidade-sociedade.

Assim, conforme evidenciado no estudo, as universidades são bem posicionadas para engajar um compromisso com a inovação social, tanto na criação de espaços para compartilhamento de conhecimentos e experiências quando no desenvolvimento de múltiplas redes colaborativas entre os diversos atores. Logo, compreende-se que a universidade pode instigar uma mudança cultural de apoio à inovação social, institucionalizando o pensamento inovador, articulando parcerias intersetoriais, fortalecendo o ecossistema empreendedor, produzindo e transferindo tecnologias, estabelecendo compromissos sociais com a comunidade e promovendo a aprendizagem colaborativa.

Em uma visão holística de inovação social, compreendendo o potencial da integração entre a inovação social e inovação em serviços no enfrentamento dos desafios sociais e na promoção de valor na entrega dos serviços públicos, é necessário encorajar a inovação no setor público, fomentando políticas participativas e inovadoras. Assim, a inovação social deve estar no centro das agendas políticas, orientando à inclusão social, fortalecimento da democracia e cidadania, e justiça social.

Considerando a complexidade dos desafios sociais, é preciso estimular dinâmicas intersetoriais e modelos colaborativos, mais abertos e inclusivos, de modo que universidades, governo, iniciativa privada, terceiro setor e sociedade, por meio da participação e cooperação, desenvolvam novas ações que gerem alternativas para contribuir com o bem-estar social. Para tanto, é necessário fomentar uma cultura que estimule práticas inovadoras e priorize o desenvolvimento social sustentável.

Assim, a abordagem ecossistêmica pode ser um caminho promissor, permitindo uma compreensão abrangente de inovação social, de modo que a construção de ambientes favoráveis, com estrutura e recursos adequados possam viabilizar soluções sistêmicas. Logo, na sociedade do conhecimento, ecossistemas de inovação social podem representar novos modelos de cocriação de valor social, promovendo um futuro inovador, colaborativo, e inclusivo.

REFERÊNCIAS

- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard business review*, 84(4), 98.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal*, 31(3), 306-333.
- Akoijam, A. S., & Krishna, V. V. (2017). Exploring the Jawaharlal Nehru National Solar Mission (JNNSM): Impact on innovation ecosystem in India. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 9(5), 573-585.
- Alberti, A., & Bertucci, G. (2006). Replicating innovations in governance: an overview. *Innovations in governance and public administration: replicating what Works*, 1-21.
- Álvarez Arregui, E., & Rodríguez Martín, A. (2015). Inspirando el cambio en educación: Ecosistemas de formación para aprender a emprender. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(ESPECIAL), 9-29.
- Álvarez Arregui, E., Rodríguez Martín, A., & Ribeiro Gonçalves, F. (2013). Ecosistemas de formación blended learning en la práctica universitaria. Valoración de los estudiantes sobre su implementación y efectos en los estilos de aprendizaje. *Revista Portuguesa de Educação*, 26(1).
- Anderson, Domanski, & Howaldt (2018). Social Innovation as a Chance and a Challenge for Higher Education Institutions. . *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund.*
- Anderson, T., Curtis, A., & Wittig, C. (2015). *Definition and Theory in Social Innovation. The theory of social innovation and international approaches* (No. 33). ZSI Discussion Paper.
- André, I., & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, 41(81).
- Andrew, C., Klein, J. L., & Mohamoud, H. (2010). *Social Innovation: What is it and why is it important to understand it better*. CRISES.
- Australian Public Service Commission (2007). *Tackling Wicked Problems: A Public Policy Perspective*, Australian Public Service Commission, Canberra.
- Australian Public Service Commission. (2007). State of the service report 2006-07. *Canberra: Australian Public Service Commission.*
- Autio, E., & Thomas, L. (2014). Innovation ecosystems. *The Oxford handbook of innovation management*, 204-288.
- Avelino, F., & Wittmayer, J. (2018). Transformative Social Innovation and its Multi-Actor Nature. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund.*

- Avelino, F., & Wittmayer, J. M. (2016). Shifting power relations in sustainability transitions: a multi-actor perspective. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18(5), 628-649.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 3. reimp. Lisboa: Edições, 70.
- Barreto, L. H. M. (2008). *Projeto Rondon: planejamento, opiniões e motivações; janeiro e fevereiro 2007*. LHM Barreto.
- Bekkers, V. J. J. M., Edelenbos, J., Nederhand, J., Steijn, A. J., Tummers, L. G., & Voorberg, W. H. (2014). The social innovation perspective in the public sector: Co-Creation, self-organization and meta-governance.
- Bell, M., & Giuliani, E. (2007). Catching up in the global wine industry: innovation systems, cluster knowledge networks and firm-level capabilities in Italy and Chile. *International Journal of Technology and Globalisation*, 3(2-3), 197-223.
- Benneworth, P., & Cunha, J. (2015). Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. *European journal of innovation management*, 18(4), 508-527.
- Biggeri, M., Testi, E., & Bellucci, M. (2017). Enabling Ecosystems for Social Enterprises and Social Innovation: A Capability Approach Perspective. *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2), 299-306.
- Biggeri, M., Testi, E., & Bellucci, M. (2017). Enabling Ecosystems for Social Enterprises and Social Innovation: A Capability Approach Perspective. *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2), 299-306.
- Biggs, R., Westley, F. R., & Carpenter, S. R. (2010). Navigating the Back Loop: Fostering Social Innovation and Transformation in Ecosystem Management. *Ecology and Society*, 15(2), 9.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1).
- Biondi, D., & Alves, G. C. (2011). A extensão universitária na formação de estudantes do curso de Engenharia Florestal–UFPR. *REMEA-Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, 26.
- Bloch, C. (2011). Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN).
- Bloom, P. N., & Dees, G. (2008). Cultivate your ecosystem. *Stanford social innovation review*, 6(1), 47-53.
- Bloom, P. N., & Dees, G. (2008). Cultivate your ecosystem. *Stanford social innovation review*, 6(1), 47-53.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). De la justification. *Les économies de la grandeur*, 1, 87.
- Bonomi Savignon, A., & Corvo, L. (2018). Government–Third Sector Relations and the Triple Helix Approach: Patterns in the Italian Social Innovation Ecosystem. In *Cross-*

Sectoral Relations in the Delivery of Public Services (pp. 95-109). Emerald Publishing Limited.

- Borges, M. A., Delgado, A. S., Costa, L. A., de Aguiar, R. R. S., Dandolini, G. A., & Souza, J. A. (2015). Inovação social: uma gênese a partir da visão sistêmica e teoria da ação comunicativa de Habermas. In *Fourth International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for innovation-IDEMI* (pp. 1-13).
- Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. *Service Business*, 6(1), 47-59.
- Brandão, S. M., & de Bruno-Faria, F. M. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 227-248.
- Brasil (1990). Estatuto da Criança e do Adolescente. *Lei federal*, 8.
- Brasil. Lei no 13.005, de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, 26 de junho de 2014. Edição extra, p. 1-
- Brasil. Lei nº 13.005, de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, 26 de junho de 2014. Edição extra, p. 1-8, 2014.
- Butzin, A., & Terstriep, J. (2018). Actors and Roles in Social Innovation. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund*.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Calderón, A. I. (2004). Repensando o papel da universidade. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 104-108.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). “Mode 3”and”Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International journal of technology management*, 46(3-4), 201-234.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (Eds.). (2006). *Knowledge creation, diffusion, and use in innovation networks and knowledge clusters: a comparative systems approach across the United States, Europe, and Asia*. Greenwood Publishing Group.
- Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 2.
- Carayannis, E. G., Gonzalez, E., & Wetter, J. (2003). The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective. In *The international handbook on innovation* (pp. 115-138).
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Campbell, D. F., Meissner, D., & Stamati, D. (2018). The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive

- entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. *R&D Management*, 48(1), 148-162.
- Caulier-Grice, J., Kahn, L., Mulgan, G., Pulford, L., & Vasconcelos, D. (2010). Study on social innovation. *The Social Innovation exchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisers. Bureau of European Policy Advisers, Young Foundation.*–2010.–P, 127.
- Celuch, K., Bourdeau, B., Khayum, M., & Townsend, L. (2017). The role of the university in accelerated learning and innovation as a regional ecosystem integrator. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1), 34-47.
- Chalmers, D. (2013). Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. *Local Economy*, 28(1), 17-34.
- Chen, K., & Kenney, M. (2007). Universities/research institutes and regional innovation systems: The cases of Beijing and Shenzhen. *World development*, 35(6), 1056-1074.
- Conejero Paz, E. C. (2015). Un Paradigma Emergente: La Innovación Social. *3C Empresa*, 4(1).
- Conejero Paz, E., & Redondo Lebrero, J. C. (2016). La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos. *Gestión y análisis de políticas públicas*, (15).
- Correia, S. É. N., de Oliveira, V. M., & Gómez, C. R. P. (2018). INOVAÇÕES SOCIAIS E SEUS NÍVEIS DE ANÁLISE: O CASO PATAC–PB. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 15(2), 157-180.
- Culkin, N. (2016). Entrepreneurial universities in the region: the force awakens?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 4-16.
- Cunha, J., & Benneworth, P. (2013). Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. In *EURA Conference 2013*.
- Cusumano, M. A., & Gawer, A. (2002). The elements of platform leadership. *MIT Sloan management review*, 43(3), 51.
- da Silva, S. B., & Bitencourt, C. C. (2018). Gestão de Recursos Relacionais para o desenvolvimento de Inovações Sociais em Living Labs: O Caso do Habitat Living Lab de Vitória, Es-Brasil. *Revista Gestão em Análise*, 7(1), 13-30.
- Davies, A., Mulgan, G., Norman, W., Pulford, L., Patrick, R., & Simon, J. (2012). Systemic Innovation. *Social Innovation Europe-DG Enterprise and Industry*.
- Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9-21.
- Debus, M. (1998). *Manual para excelencia en la investigación mediante grupos focales*. Academy for Educational Development.

- Dedehayir, O., & Seppänen, M. (2015). Birth and expansion of innovation ecosystems: A case study of copper production. *Journal of technology management & innovation*, 10(2), 145-154.
- Defesa. Projeto Rondon. Disponível em <http://www.projettorondon.defesa.gov.br/portal/>. Acessado em 02 de outubro de 2018.
- Defesa. Sítio do Ministério da Defesa. Disponível em: www.defesa.gov.br. Acessado em 21 de outubro de 2018.
- Deiglmeier K. (2018). Scaling Social Innovations – Gaps & Opportunities. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University*.
- Del Vecchio, P., Elia, G., Ndou, V., Secundo, G., & Specchia, F. (2017). Living Lab as an Approach to Activate Dynamic Innovation Ecosystems and Networks: An Empirical Study. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(05), 1750024.
- Dhondt, S., Oeij, P. R. A., & Schröder, A. (2018). Resources, constraints and capabilities. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund*.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). Social innovation and service innovation. In *Challenge social innovation* (pp. 119-137). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2018). Fifteen challenges for Service Innovation Studies. *A Research Agenda for Service Innovation*, 1.
- Domanski, D. (2018). Developing Regional Social Innovation Ecosystems.
- Domanski, D., & Kaletka, C. (2018). Social Innovation Ecosystems. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund*.
- Dosi, G. (1988). The nature of innovative process. *Technical change and economic theory*.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 80, 95-104.
- Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E., & Alcántara, E. (2012). Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case. *Review of Policy Research*, 29(6), 672-692.
- Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E., & Alcántara, E. (2012). Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case. *Review of Policy Research*, 29(6), 672-692.
- Elliott, G. (2013). Character and impact of social innovation in higher education. *International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning*, 5(2), 71.

- Estensoro, M. (2015). How can social innovation be facilitated? Experiences from an action research process in a local network. *Systemic Practice and Action Research*, 28(6), 527-545.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: *The triple helix of university-industry-government relations*. *Social science information*, 42(3), 293-337.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123.
- European Comission (2014). Social Innovation, a decade of change. Consultado em 25 de abril de 2018, em <http://espas.eu/orbis/document/social-innovation-decade-changes>
- European Commission (2014). Social Innovation, a decade of change. Consultado em 25 de abril de 2018, em <http://espas.eu/orbis/document/social-innovation-decade-changes>
- Fairweather G. W. (1967). *Methods for experimental social innovation*. Wiley, New York.
- Farfus, D. Rocha, M. C. S (2007). *Inovação Social*. Curitiba: SESI. SENAI/IEL/UNINDUS.
- Faria Westphal, M., Bogus, C. M., & Mello Faria, M. D. (1996). Grupos focais: experiências precursoras em programas educativos em saúde no Brasil.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, 22(5), 1240-1253.
- Ferraris, A., & Grieco, C. (2015). The role of the innovation catalyst in social innovation-an Italian case study. *Sinergie Italian Journal of Management*, 127-144.
- Finegold, D. (1999). Creating self-sustaining, high-skill ecosystems. *Oxford review of economic policy*, 15(1), 60-81.
- Fleury, S., & Ouverney, A. M. (2007). Redes de política: emergência, conceituação e gestão. *Fleury S, Ouverney AM, organizadores. Gestão de redes: estratégia de regionalização da política de saúde*. Rio de Janeiro: FGV, 09-35.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman Editora.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*, 24, 17-27.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27, 388-394.
- Forproex - Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (2012). Plano Nacional de Extensão Universitária. Disponível em: <https://www.ufmg.br/online/arquivos/anexos/PNEU.pdf>.

- Freire, P. (1971). *Extensão ou comunicação?* Ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- Freire, P. (1987). *Pedagogia do oprimido*. 17^a. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. (2014). *Educação como prática da liberdade*. Editora Paz e Terra.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Edward Elgar Publishing.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research policy*, 26(4-5), 537-556.
- Gallouj, F., & Zanfei, A. (2013). Innovation in public services: Filling a gap in the literature. *Structural change and economic dynamics*, 27, 89-97.
- Gallouj, F., Rubalcaba, L., Toivonen, M., & Windrum, P. (2018). Understanding social innovation in services industries. *Industry and Innovation*, 25(6), 551-569.
- Gallouj, F., Weber, K. M., Stare, M., & Rubalcaba, L. (2015). The futures of the service economy in Europe: a foresight analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 94, 80-96.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage.
- Glaser, B. (1978). Theoretical sensitivity. *Advances in the methodology of grounded theory*.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative review.
- Gobble, M. M. (2014). Charting the innovation ecosystem. *Research-Technology Management*, 57(4), 55-59.
- Goldstein J., Hazy J. K. & Silberstang J. (2010). A Complexity Science Model of Social Innovation in Social Enterprise, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1:1, 101-125, DOI: 10.1080/19420671003629763
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Guida, F., & Maiolini, R. (2014). Social Innovation, Actors, Contexts and Trends. Opening the Black Box. *Enabling Social Innovation for Community-led Territorial Development*, 13-20.
- Guida, M. F., & Maiolini, R. (2013). Il fattore C per l'innovazione sociale. *Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ)*.
- Gupta, A., Dey, A., & Singh, G. (2017). Connecting corporations and communities: Towards a theory of social inclusive open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(1), 17.

- Hall, B. H., Link, A. N., & Scott, J. T. (2003). Universities as research partners. *Review of Economics and Statistics*, 85(2), 485-491.
- Harrisson, D., Klein, J. L., & Browne, P. L. (2010). *Social innovation, social enterprise and services* (pp. 197-218). Edward Elgar Publishing.
- Hernández-Nieto, R. (2002). *Contribuciones al Análisis Estadístico. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes/IESINFO*
- Hernández, C., & González, D. (2017). Study of the Start-Up Ecosystem in Lima, Peru: Analysis of Interorganizational Networks. *Journal of technology management & innovation*, 12(1), 71-83.
- Hochgerner J. (2018). Empowerment, Co-Creation and Social Innovation Ecosystems. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University.*
- Howaldt J., Kaletka C., Schröder A., Rehfeld D., Terstriep J. (2016). Mapping the World of Social Innovation. A global comparative analysis across sectors and world regions. *Social Innovation: Driving Force of Social Change.*
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). *Social Innovation: Concepts. Research Fields and International Trends*, Sozialforschungsstelle, Dortmund.
- Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., & Kaletka, C. (2014). Theoretical approaches to social innovation-a critical literature review. *A deliverable of the project: "Social Innovation: Driving Force of Social Change"(SI-DRIVE). Dortmund: Sozialforschungsstelle.*
- Howaldt, J., Kaletka, C., & Schröder, A. (2017). Social Entrepreneurs: Important Actors within an Ecosystem of Social Innovation. *European Public & Social Innovation Review*, 1(2)..
- Howaldt, J., Kopp, R., & Schwarz, M. (2015). On the theory of social innovations: Tarde's neglected contribution to the development of a sociological innovation theory.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68-81.
- IBGE. Sítio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/rancho-queimado/panorama>. Acessado em 03 de outubro de 2018.
- Isidro-Filho, A. (2010). *Adoção de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação, formação de competências e estratégias de aprendizagem em hospitais* (Doctoral dissertation, Tese de Doutorado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF).
- Jackson, D. J. (2011). What is an innovation ecosystem. *National Science Foundation*, 1.
- Jacobsen, H., & Jostmeier, M. (2012). What is social about service innovation? Contributions of research on social innovation to understanding service innovation. In *Challenge social innovation* (pp. 107-118). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Johnson, R. B. (2006). New directions in mixed methods research [Special issue]. *Research in the Schools*, 13(1).
- Juliani, D. P., Juliani, J. P., de Souza, J. A., & Harger, E. M. (2014). Inovação social: perspectivas e desafios. *Revista ESPACIOS/ Vol. 35 (Nº 5) Año 2014*.
- Kaletka, C., Markmann, M., & Pelka, B. (2017). Peeling the Onion. An Exploration of the Layers of Social Innovation Ecosystems. Modelling a context sensitive perspective on driving and hindering factors for social innovation. *European Public & Social Innovation Review*, 1(2).
- Kirby, D. A. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *The Journal of Technology Transfer*, 31(5), 599-603.
- Klein, J. L., & Harrisson, D. (Eds.). (2006). *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. PUQ.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2007). Técnicas de Pesquisa. 5. ° ed. São Paulo: Atlas.
- Lehtola, V. V., & Ståhle, P. (2014). Societal innovation at the interface of the state and civil society. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 27(2), 152-174.
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139-158.
- Lévesque, B. (2002). *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres?*. CRISES, Université du Québec à Montréal.
- Lévesque, B. (2006). *Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale: quelques éléments de problématique*. CRISES.
- Lévesque, B. (2012). *Social Innovation and Governance in Public Management Systems: Limits of NPM and Search for Alternatives?*. Centre de recherche sur les innovations sociales.
- Ludke, M., & André, M. E. (2010). A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. *Temas básicos de educação e ensino*.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS quarterly*, 39(1).
- Maciel, M. L. (2001). Hélices, sistemas, ambientes e modelos: os desafios à sociologia da inovação. *Sociologias*, 3(6), 18-29.
- Manning, S., & Roessler, D. (2014). The formation of cross-sector development partnerships: how bridging agents shape project agendas and longer-term alliances. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 527-547.
- Manzini, E. (2008). *Design para a inovação social e sustentabilidade (LIVRO): Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais*. Editora E-papers.

- Martinelli, F. (2012). Social innovation or social exclusion? Innovating social services in the context of a retrenching welfare state. In *Challenge Social Innovation* (pp. 169-180). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Martínez-Alcocer, J. G., Gago, D., Rubalcaba, L. (2018). Service innovation dynamics towards open and social innovation. European Commission. *Open innovation 2.0 yearbook 2017-2018*.
- Martins, E. G. P., & Neto, J. S. (2017). Mensuração do Engajamento das Partes Interessadas em Projeto na Visão do Gerente de Projeto e das Próprias Partes Interessadas. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 8(1), 42-56.
- Mason, C. (2017). Social enterprise in Australia: The need for a social innovation ecosystem. *AQ-Australian Quarterly*, 88(3), 25.
- McKelvey, M., & Zaring, O. (2018). Co-delivery of social innovations: exploring the university's role in academic engagement with society. *Industry and Innovation*, 25(6), 594-611.
- McKelvey, M., & Zaring, O. (2018). Co-delivery of social innovations: exploring the university's role in academic engagement with society. *Industry and Innovation*, 25(6), 594-611.
- Mercan, B., & Goktas, D. (2011). Components of innovation ecosystems: a cross-country study. *International Research Journal of Finance and Economics*, 76(16), 102-112.
- Millard J. (2018). Tackling Poverty by Confronting Society's Poverty of Imagination. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund*.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems* (p. 297). New York: HarperBusiness.
- Moore, M. L., & Westley, F. (2011). Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. *Ecology and society*, 16(1).
- Moreira, M., Kuk, G., Melo Albuquerque, P. H., Guimaraes, T. A., & Castro L. S. C. (2018, July). Service Innovation Genealogy: The Research Field Tells its Own Story. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 14293). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Moulaert F (2000) Globalization and integrated area development in european cities. Oxford University Press, Oxford.
- Moulaert F, Martinelli F, Swyngedouw E, Gonzalez S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Stud* 42(11):1669–1990

- Moulaert, F., & Mehmood, A. (2011). Spaces of social innovation. *Handbook of local and regional development*, 212-225.
- Moulaert, F., D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch, eds. (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Mulgan, G (2018). Social Innovation – The Last and Next Decade. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund.*
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. Strategy unit, Cabinet Office.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.
- Mundo Rondon: Revista do Projeto Rondon (2014). Ministério da Defesa, 47p. Brasília. Disponível em: <http://noticias.ufsc.br/files/2014/05/Revista-MundoRondon-FINAL.pdf>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art.
- Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). Successful industrial innovations. A study of factors underlying innovation in selected firms.
- Nauwelaers, C. (2011). Intermediaries in regional innovation systems: role and challenges for policy. In P. Cooke (Ed.), *Handbook of regional innovation and growth* (pp. 467–481). Cheltenham: Edward Elgar
- Nelson, R. R., & Yates, D. (1978). *Innovation and implementation in public organizations*. Lexington Books.
- Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research?—Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *Sociologia ruralis*, 52(1), 48-69.
- Neumeier, S. (2017). Social innovation in rural development: identifying the key factors of success. *The geographical journal*, 183(1), 34-46.
- Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design issues*, 30(1), 78-96.
- OCDE (2005). Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, 3ª Ed. Brasília: FINEP / OECD.
- OCDE (2014). Technology and Industry Outlook 2014. Publishing, Paris.

- OECD. 2000. *Forum on Social Innovations*. Acessado em 18 de outubro de 2018. <http://www.oecd.org/cfe/leed/forum/socialinnovations>.
- People, E. (2010). Driving Change: Social Innovation in the European Union. *European Commission, BEPA [žiūrėta 2011-10-23] http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf*.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management, 40*(3), 428-461.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review, 6*(4), 34-43.
- Phipps, D. J., & Shapson, S. (2009). Knowledge mobilisation builds local research collaborations for social innovation. *Evidence & Policy: A journal of research, debate and practice, 5*(3), 211-227.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics, 38*(6), 878-885.
- Polese, F., Botti, A., Grimaldi, M., Monda, A., & Vesci, M. (2018). Social Innovation in Smart Tourism Ecosystems: How Technology and Institutions Shape Sustainable Value Co-Creation. *Sustainability, 10*(1), 140.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review, 68*(2), 73-93.
- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next?. *Innovation, 12*(2), 122-137.
- Purtik, H., & Arenas, D. (2017). Embedding Social Innovation: Shaping Societal Norms and Behaviors Throughout the Innovation Process. *Business & Society, 0007650317726523*.
- Resende Junior, P. C., & de Aquino Guimarães, T. (2012). Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 14*(44).
- Resende Junior, P. C., Guimarães, T. A., & Bilhim, J. A.F. (2013). Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. *RAI: Revista de Administração e Inovação, 10*(1), p. 257-277.
- Restler, S. G., & Woolis, D. D. (2007). Actors and factors: Virtual communities for social innovation. *Electronic journal of knowledge management, 5*(1).
- Richardson, R. J. (1999). Pesquisa social. *São Paulo: Atlas, 3*.
- Rocha, L. A. C. (2007). Projetos Interdisciplinares de Extensão Universitária: ações transformadoras. *Mogi das Cruzes: UBC*.
- Rodrigues, A. L. (2007). Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre Nonprofit Sector e Economia

- Social. *Organizações & Sociedade*, 14(43), 111-128.
- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S. W., & Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696-715.
- Russo-Spena, T., Colurcio, M., & Melia, M. (2017). Framing the New Social–Service Innovation Mindset. In *Innovating in Practice* (pp. 205-235). Springer, Cham.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1). México: Mcgraw-hill.
- Santos, B. D. S. (2005). A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. In *Educação, Sociedade & Culturas* (No. 23, pp. 137-202). CIEE/Edições Afrontamento.
- Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 187-207.
- Schaeffer, V., & Matt, M. (2016). Development of academic entrepreneurship in a non-mature context: the role of the university as a hub-organisation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10), 724-745.
- Schubert, C. (2018), Social Innovation; A New Instrument for Social Change? In *Innovation Society Today* (pp. 371-391). Springer VS, Wiesbaden
- Schumpeter, J. A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro eo ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Schwella, E. (2005). Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, 56(3), 259.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2010). Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 21-37.
- Sgaragli, Fabio (2014): Enabling social innovation ecosystems for community-led territorial development.
- Sharra, R., & Nyssens, M. (2010). Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept. *Université Catholique de Louvain Belgium*, 1-15.
- Slimane, K. B., & Lamine, W. (2017). A transaction-based approach to social innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(4), 231-242.
- Spena, T. R., Trequa, M., & Bifulco, F. (2016). Knowledge Practices for an Emerging Innovation Ecosystem. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(05), 1640013.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory.

- Széll, G. (2012). Social innovation, social entrepreneurship and development. In *Challenge Social Innovation* (pp. 183-195). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Taylor, J. B. (1970). Introducing social innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1), 69-77.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Terstriep, J., & Kleverbeck, M. (2018). Economic Underpinning of Social Innovation. Economic Underpinning Of Social Innovation. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund.*
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27.
- Thomsen, B., Muurlink, O., & Best, T. (2018). The political ecology of university-based social entrepreneurship ecosystems. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(2), 199-219.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora.
- Toh, Y., Hung, W. L. D., Chua, P. M. H., He, S., & Jamaludin, A. (2016). Pedagogical reforms within a centralised-decentralised system: A Singapore's perspective to diffuse 21st century learning innovations. *International Journal of Educational Management*, 30(7), 1247-1267.
- Tomaél, M. I., Alcará, A. R., & Di Chiara, I. G. (2005). Das redes sociais à inovação. *Ciência da informação*, 34(2).
- Torlig, E. G. S; & Resende Junior, P. C (2018). Uma discussão sobre o papel das universidades nos ecossistemas de inovação. *Anais do TMS ALGARVE 2018 – Tourism & Management Studies International Conference*.
- UDESC. Sítio da Universidade Estadual de Santa Catarina. Disponível em: <https://www.udesc.br/nucleorondon>. Acessado em 12 de setembro de 2018.
- Valkokari, K. (2015). Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review*, 5(8).
- Valsecchi, F., & Gong, M. (2014, June). Design implications of digital social innovation: a playful approach to analyse cases study dataset. In *International Conference on Cross-Cultural Design* (pp. 361-372). Springer, Cham.
- Van Aken, J. E., & Weggeman, M. P. (2000). Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. *R&D Management*, 30(2), 139-150.
- van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies?. *Research Policy*, 45(9), 1923-1935.

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vorley, T., & Nelles, J. (2008). (Re) conceptualising the academy. *Higher Education Management and Policy*, 20(3), 1-17.
- Wadee, A. A., & Padayachee, A. (2017). Higher Education: Catalysts for the Development of an Entrepreneurial Ecosystem, or... Are We the Weakest Link?. *Science, Technology and Society*, 22(2), 284-309.
- Weber, J. M. (2012). Social innovation and social enterprise in the classroom: Frances Westley on bringing clarity and rigor to program design. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 409-418.
- Windrum, P., Schartinger, D., Rubalcaba, L., Gallouj, F., & Toivonen, M. (2016). The co-creation of multi-agent social innovations: a bridge between service and social innovation research. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 150-166.
- Yin, R. K. (2005). *Estudios de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Youtie, J., & Shapira, P. (2008). Building an innovation hub: A case study of the transformation of university roles in regional technological and economic development. *Research policy*, 37(8), 1188-1204.
- Zurbriggen, C. (2003). Las redes de políticas públicas. Una revisión teórica. *Colección de Documentos*, (105).

APÊNDICE A – Versão Inicial dos Roteiros com Fundamentação Teórica e Conceitual

ROTEIRO ENTREVISTA COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA

Perguntas	Fundamentação teórica	Objetivos do Projeto Rondon
<ul style="list-style-type: none"> - O que o Projeto Rondon representou/representa para o Ministério da Defesa? - Ao longo do tempo, o projeto teve alterações estratégicas e políticas. O que essas mudanças significaram? 	<p>É importante considerar que os atores envolvidos no processo da inovação social são orientados segundo diferentes lógicas de ação (Boltanski & Thévenot, 1991).</p>	<p>Contribuir com o fortalecimento das políticas públicas, atendendo as necessidades específicas das comunidades selecionadas (Defesa, 2018)</p> <p>Avaliar a realidade social e cultural local e nacional; associar seu campo de formação profissional com as necessidades da comunidade (Udesc, 2018)</p> <p>Proporcionar ao estudante universitário conhecimento de aspectos peculiares da realidade brasileira (Defesa, 2018)</p> <p>Contribuir com o intercâmbio de conhecimentos entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018)</p> <p>Incentivar a participação das comunidades na formulação de propostas e na busca de soluções para seus principais problemas (Defesa, 2018)</p> <p>Identificar novas metodologias para atuação profissionais aplicadas à realidade cultural e social (Udesc, 2018)</p> <p>Incentivar a criação de projetos inovadores e a busca por soluções sustentáveis (Defesa, 2018)</p> <p>O objetivo geral do Projeto Rondon é contribuir com o desenvolvimento sustentável, o bem-estar social e a qualidade de vida nas comunidades carentes, usando as habilidades universitárias (Defesa, 2018).</p> <p>Contribuir com o intercâmbio de conhecimentos entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018)</p> <p>Atender às necessidades sociais, ambientais e econômicas da população, priorizando o desenvolvimento sustentável das comunidades locais, a construção e promoção da cidadania e o bem-estar social (Defesa, 2018)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Qual é o papel do Ministério da Defesa no Projeto Rondon? - Como se dá o envolvimento das Universidades? Das prefeituras? E das comunidades? Qual é o papel desses grupos no projeto? - Existem outros atores importantes no Projeto Rondon? Quem são? - Existem outros atores que deveriam participar? - Uma das diretrizes estratégicas do Projeto Rondon é permitir a busca de parceria com as empresas públicas e privadas, o que está sendo feito nesse sentido? Há participação de empresas privadas? 	<p>Para Bignetti (2011), a inovação social tem a finalidade de superar as necessidades sociais nas mais diversas áreas por meio da cooperação e participação de todos os envolvidos.</p> <p>Nesse sentido, um ecossistema abrange uma comunidade de diversos atores, que desempenham diferentes papéis, incluindo organizações como governos, associações, fornecedores, empresas etc., que compartilham conhecimentos, habilidades e tecnologias, em um ambiente voltado para inovações e aprendizagem (Autio & Thomas, 2014; Iansiti & Levien, 2004).</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a relação do Ministério da Defesa com as Universidades? Com as prefeituras? E com a comunidade? 	<p>O ecossistema de inovação, como um processo sistêmico, cresce dentro de uma rede de relações interorganizacionais, que promovem a inter-relação e a integração do conhecimento de diferentes atores (universidades, centros de pesquisa, empresas, instituições e governos), que colaboram e cooperam um com os outros, compartilhando conhecimento e trocando experiências, de modo que haja o envolvimento ativo e direto dos usuários em todas as etapas do processo de inovação (Del Vecchio <i>et al.</i>, 2017).</p> <p>A inovação social pode ser desenvolvida em todos os setores, público, sem fins lucrativos e privado, ademais, as iniciativas mais efetivas ocorrem quando há colaboração desses diferentes setores, bem como a interação das partes interessadas e os beneficiários (Murray <i>et al.</i>, 2010)</p> <p>Há uma carência de literatura e pesquisa sobre o processo de inovação social e as barreiras à inovação enfrentada pelos inovadores sociais (Lettice & Parekh, 2010).</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a concepção do Ministério da Defesa quanto às operações regionais? São incentivadas? Há a participação do Ministério da Defesa? - De que forma os projetos regionais poderiam seguir as concepções estratégicas das operações nacionais? O que é feito nesse sentido? - Sobre o Projeto Rondon da UDESC, o que ele representa para o Ministério da Defesa? Há a participação do Ministério da Defesa nas operações da UDESC? - Quais são as expectativas para os projetos regionais? Existe alguma tendência? 	<p>Esses sistemas estão em construção. Deve conectar e articular diferentes tipos de atores que têm funções diferentes: geradores de conhecimento, demandantes conhecimento, nacional, estadual e agências governamentais municipais, organizações intermediárias, inovação, setor financeiro, a legislatura, e Sociedade. (desafios universidade?)</p> <p>Para Audy (2017), considerando o desenvolvimento econômico e social do país, são necessárias novas formas, relações e posicionamento com os atores da sociedade, incluindo novas relações universitárias (ensino, pesquisa e extensão), novas relações com as empresas (públicas e privadas) e novas relações com os governos (locais, regionais e nacionais).</p>	

<p>- Atualmente, o projeto tem 4 fases: planejamento (diagnóstico e definição de metas), execução, avaliação e aperfeiçoamento. Fale sobre essas etapas. Tem dado certo esse modelo?</p> <p>- As regionais seguem as mesmas etapas?</p>	<p>Não obstante, o processo de inovação social não tem uma metodologia definida (Howaldt & Schwarz, 2010), ele evolui e é conduzido por meio de uma contínua interação entre desenvolvedores e beneficiários que almejam suprir necessidades, expectativas e aspirações (Bignetti, 2011).</p> <p>Mulgan <i>et al.</i> (2007) delinea fases das inovações sociais em uma perspectiva macro: identificação de uma necessidade e geração de ideias; desenvolvimento de protótipos e ideias piloto; avaliação, ampliação e difusão dos bons projetos; e por último, aprendizado e evolução.</p> <p>Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) propõem seis estágios: necessidades e desafios, geração da ideia, desenvolvimento e prototipagem, sustentabilidade, escalonamento e difusão, e mudanças sistêmicas.</p>	<p>Priorizar a formação de multiplicadores entre produtores, agentes públicos, professores e lideranças locais, favorecendo no longo prazo o desenvolvimento da comunidade, a geração de renda, a preservação do meio ambiente e a gestão da administração local (Defesa, 2018)</p> <p>Subsidiar a elaboração e aplicação de oficinas multidisciplinares (Udesc, 2018)</p> <p>Possibilitar o desenvolvimento sustentável do conhecimento acadêmico, cultural e social (Udesc, 2018).</p>
<p>- Quais são as barreiras/dificuldades no desenvolvimento do Projeto? Quais são os facilitadores?</p>	<p>Normalmente, as inovações sociais confrontam-se com as barreiras e hostilidades, pois, pressupõe rupturas de papéis, identidades, habilidades, que podem gerar efeitos diversos e inter-relacionados (Murray <i>et al.</i>, 2010; Mulgan <i>et al.</i>, 2007).</p> <p>Há uma carência de literatura e pesquisa sobre o processo de inovação social e as barreiras à inovação enfrentada pelos inovadores sociais (Lettice & Parekh, 2010).</p> <p>É necessário recorrer a novos métodos e estruturas para colocar a inovação social em uma base mais firme, que incentive e acelere a mudança sistêmica, ademais, mais trabalho precisa ser feito para compreender as formas em que a inovação social pode ser mais bem suportada (Mulgan <i>et al.</i>, 2007).</p>	<p>Integrar o acadêmico ao processo de desenvolvimento nacional, por meio de ações participativas sobre a realidade do País (Udesc, 2018)</p> <p>Reconhecer a pesquisa e a extensão como indissociáveis na Prática Pedagógica/ensino (Udesc, 2018)</p>
<p>- Quais resultados e benefícios que o Projeto Rondon pode trazer? Qual é o ganho do Ministério da Defesa? Da Universidade? Das prefeituras? E das comunidades? Pode dar exemplos?</p> <p>- Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como?</p> <p>- Há indicadores desses resultados? Há algum acompanhamento pelo Ministério da Defesa?</p>	<p>Inovação social é uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidade (Cloutier, 2003)</p> <p>No processo de inovação social, destacam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos, uma constante relação entre desenvolvedores e beneficiários, de modo que através da construção social resultem transformações sociais duradouras e de impacto (Bignetti, 2011).</p>	<p>Contribuir para o desenvolvimento e o fortalecimento da cidadania do estudante universitário (Defesa, 2018).</p> <p>Contribuir para a formação do universitário como cidadão (Udesc, 2018)</p> <p>Concepção estratégica do Projeto Rondon</p> <p>Planejamento</p> <p>i)Diagnóstico: identifica-se o problema e suas causas, por meio do levantamento demográfico e socioeconômico dos municípios tendo como base as informações estatísticas disponibilizadas por institutos oficiais de pesquisa e órgãos/entidades governamentais e não governamentais.</p> <p>ii)Planejamento: identificam-se as políticas públicas existentes para os municípios selecionados na fase anterior, levantam-se os indicadores, definem-se as metas e elabora-se o plano de ação.</p>
<p>- Você acredita que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele traz algo novo para a Universidade? Para as prefeituras? E para a comunidade?</p> <p>- Você acha que o Projeto Rondon é diferente de outros projetos sociais? Como? Qual é o diferencial?</p>	<p>Tidd e Bessant (2015) apresentam que através do processo de inovação surgem novos produtos, processos e serviços, além de novas experiências e alternativas para resolução dos problemas advindos do mundo contemporâneo e globalizado em que estamos inseridos.</p> <p>Inovações sociais são novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. (Murray <i>et al.</i>, 2010)</p> <p>Inovação em serviços: Inovação radical, inovação de melhoria, inovação incremental, inovação por recombinação, inovação por formalização (Gallouj & Weinstein, 1997)</p> <p>Inovação no setor público: inovação de produto, de processo, organizacional e de comunicação (Bloch, 2011)</p> <p>Para Autio e Thomas (2014), o ecossistema de inovação pode ser entendido com uma rede de organizações que incorpora tanto o produtor e usuário, bem como cria valor através dos processos inovativos.</p>	<p>Execução: Tendo como base o planejamento atualizado da fase anterior, elabora-se o plano operacional para a execução das ações propostas.</p> <p>Avaliação: Tendo como base os indicadores, avaliam-se os resultados alcançados de acordo com as metas estabelecidas.</p>
<p>- O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto Rondon? O que poderia ser feito para melhorar?</p>	<p>A experiência do processo de inovação social pode resultar em consequências não intencionais ou aplicações inesperadas, a aprendizagem e adaptação são necessárias para que haja uma evolução, de modo que as verdadeiras inovações sociais sejam mais como espirais do que linhas retas (Mulgan <i>et al.</i>, 2007)</p>	<p>Aperfeiçoamento: analisam-se os resultados obtidos na fase anterior. Os resultados positivos serão considerados as melhores práticas, enquanto que os resultados não satisfatórios serão considerados como oportunidades de melhoria.</p>

ROTEIRO ENTREVISTA COORDENAÇÃO TÉCNICA

Perguntas	Fundamentação teórica	Objetivos do Projeto Rondon
<ul style="list-style-type: none"> - O que o Projeto Rondon representou/representa hoje para a UDESC? - É possível observar uma evolução do projeto ao longo dos anos? Como? 	<p>O papel da extensão universitária é ampliar a visão de mundo dos atores sociais, é pela prática extensionista que o contato com mundo se torna mais maleável, de modo que venham empoderar-se de conhecimento prático e de vivência com a comunidade, tornando-os agentes transformadores da realidade (FORPROEX, 2012; Biondi & Alves, 2011).</p>	<p>Contribuir com o fortalecimento das políticas públicas, atendendo as necessidades específicas das comunidades selecionadas (Defesa, 2018)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Qual é o papel da UDESC no Projeto Rondon? - Qual é o papel do Ministério da Defesa no Projeto Rondon? - Como se dá o envolvimento das Universidades? Das prefeituras? E das comunidades? Qual é o papel desses grupos no projeto? - Existem outros atores importantes no Projeto Rondon? Quem são? - Existem outros atores que deveriam participar? - Uma das diretrizes estratégicas do Projeto Rondon é permitir a busca de parceria com as empresas públicas e privadas, o que está sendo feito nesse sentido? Há participação de empresas privadas? 	<p>Para Bignetti (2011), a inovação social tem a finalidade de superar as necessidades sociais nas mais diversas áreas por meio da cooperação e participação de todos os envolvidos. Nesse sentido, um ecossistema abrange uma comunidade de diversos atores, que desempenham diferentes papéis, incluindo organizações como governos, associações, fornecedores, empresas etc., que compartilham conhecimentos, habilidades e tecnologias, em um ambiente voltado para inovações e aprendizagem (Autio & Thomas, 2014; Iansiti & Levien, 2004).</p>	<p>Avaliar a realidade social e cultural local e nacional; associar seu campo de formação profissional com as necessidades da comunidade (Udesc, 2018)</p> <p>Proporcionar ao estudante universitário conhecimento de aspectos peculiares da realidade brasileira (Defesa, 2018)</p> <p>Contribuir com o intercâmbio de conhecimentos entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Dentro do Projeto, qual é a relação da UDESC com o Ministério da Defesa? E com as outras Universidades? Com as prefeituras? E com a comunidade? 	<p>O ecossistema de inovação, como um processo sistêmico, cresce dentro de uma rede de relações interorganizacionais, que promovem a inter-relação e a integração do conhecimento de diferentes atores (universidades, centros de pesquisa, empresas, instituições e governos), que colaboram e cooperam um com os outros, compartilhando conhecimento e trocando experiências, de modo que haja o envolvimento ativo e direto dos usuários em todas as etapas do processo de inovação (Del Vecchio <i>et al.</i>, 2017). A inovação social pode ser desenvolvida em todos os setores, público, sem fins lucrativos e privado, ademais, as iniciativas mais efetivas ocorrem quando há colaboração desses diferentes setores, bem como a interação das partes interessadas e os beneficiários (Murray <i>et al.</i>, 2010)</p> <p>Há uma carência de literatura e pesquisa sobre o processo de inovação social e as barreiras à inovação enfrentada pelos inovadores sociais (Lettice & Parekh, 2010).</p>	<p>Incentivar a participação das comunidades na formulação de propostas e na busca de soluções para seus principais problemas (Defesa, 2018)</p> <p>Identificar novas metodologias para atuação profissionais aplicadas à realidade cultural e social (Udesc, 2018)</p> <p>Incentivar a criação de projetos inovadores e a busca por soluções sustentáveis (Defesa, 2018)</p> <p>O objetivo geral do Projeto Rondon é contribuir com o desenvolvimento sustentável, o bem-estar social e a qualidade de vida nas comunidades carentes, usando as habilidades universitárias (Defesa, 2018).</p>
<ul style="list-style-type: none"> -De que forma os projetos regionais podem seguir as concepções estratégicas das operações nacionais? O que é feito nesse sentido? -Há a participação do Ministério da Defesa? - Quais são as expectativas para os projetos regionais? Existe alguma tendência? 	<p>Para Audy (2017), considerando o desenvolvimento econômico e social do país, são necessárias novas formas, relações e posicionamento com os atores da sociedade, incluindo novas relações universitárias (ensino, pesquisa e extensão), novas relações com as empresas (públicas e privadas) e novas relações com os governos (locais, regionais e nacionais).</p>	<p>Contribuir com o intercâmbio de conhecimento entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Atualmente, o Projeto Rondon Nacional tem 4 fases: planejamento (diagnóstico e definição de metas), execução, avaliação e aperfeiçoamento. As regionais seguem as mesmas etapas? Fale sobre essas etapas. Tem dado certo esse modelo? - Como é feita a seleção dos municípios que participam das operações? - Como é feito o diagnóstico dos problemas e necessidades das comunidades? - Como são definidas as metas? - Como são construídas as propostas de ações para a comunidade? - Na construção das propostas há uma preocupação com soluções duradouras para a comunidade? - No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma? -Na construção das propostas há uma preocupação com a continuidade das ações na comunidade? - Como é feita a avaliação e aperfeiçoamento do Projeto? 	<p>Não obstante, o processo de inovação social não tem uma metodologia definida (Howaldt & Schwarz, 2010), ele evolui e é conduzido por meio de uma contínua interação entre desenvolvedores e beneficiários que almejam suprir necessidades, expectativas e aspirações (Bignetti, 2011).</p> <p>Mulgan <i>et al.</i> (2007) delinea fases das inovações sociais em uma perspectiva macro: identificação de uma necessidade e geração de ideias; desenvolvimento de protótipos e ideias piloto; avaliação, ampliação e difusão dos bons projetos; e por último, aprendizado e evolução.</p> <p>Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) propõem seis estágios: necessidades e desafios, geração da ideia, desenvolvimento e prototipagem, sustentabilidade, escalonamento e difusão, e mudanças sistêmicas.</p>	<p>Atender às necessidades sociais, ambientais e econômicas da população, priorizando o desenvolvimento sustentável das comunidades locais, a construção e promoção da cidadania e o bem-estar social (Defesa, 2018)</p> <p>Priorizar a formação de multiplicadores entre produtores, agentes públicos, professores e lideranças locais, favorecendo no longo prazo o desenvolvimento da comunidade, a geração de renda, a preservação do meio ambiente e a gestão da administração local (Defesa, 2018)</p> <p>Subsidiar a elaboração e aplicação de oficinas</p>

<p>- Quais são as barreiras/dificuldades no desenvolvimento do Projeto? -Quais são os facilitadores?</p>	<p>Normalmente, as inovações sociais confrontam-se com as barreiras e hostilidades, pois, pressupõe rupturas de papéis, identidades, habilidades, que podem gerar efeitos diversos e inter-relacionados (Murray <i>et al.</i>, 2010; Mulgan <i>et al.</i>, 2007). Há uma carência de literatura e pesquisa sobre o processo de inovação social e as barreiras à inovação enfrentadas pelos inovadores sociais (Lettice & Parekh, 2010). É necessário recorrer a novos métodos e estruturas para colocar a inovação social em uma base mais firme, que incentive e acelere a mudança sistêmica, ademais, mais trabalho precisa ser feito para compreender as formas em que a inovação social pode ser mais bem suportada (Mulgan <i>et al.</i>, 2007).</p>	<p>multidisciplinares (Udesc, 2018) Possibilitar o desenvolvimento sustentável do conhecimento acadêmico, cultural e social (Udesc, 2018). Integrar o acadêmico ao processo de desenvolvimento nacional, por meio de ações participativas sobre a realidade do País (Udesc, 2018) Reconhecer a pesquisa e a extensão como indissociáveis na Prática Pedagógica/ensino (Udesc, 2018) Contribuir para o desenvolvimento e o fortalecimento da cidadania do estudante universitário (Defesa, 2018). Contribuir para a formação do universitário como cidadão (Udesc, 2018) Concepção estratégica do Projeto Rondon Planejamento i)Diagnóstico: identifica-se o problema e suas causas, por meio do levantamento demográfico e socioeconômico dos municípios tendo como base as informações estatísticas disponibilizadas por institutos oficiais de pesquisa e órgãos/entidades governamentais e não governamentais. ii)Planejamento: identificam-se as políticas públicas existentes para os municípios selecionados na fase anterior, levantam-se os indicadores, definem-se as metas e elabora-se o plano de ação. Execução: Tendo como base o planejamento atualizado da fase anterior, elabora-se o plano operacional para a execução das ações propostas. Avaliação: Tendo como base os indicadores, avaliam-se os resultados alcançados de acordo com as metas estabelecidas. Aperfeiçoamento: analisam-se os resultados obtidos na fase anterior. Os resultados positivos serão considerados as melhores práticas, enquanto que os resultados não satisfatórios serão considerados como oportunidades de melhoria.</p>
<p>- Você acredita que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele traz algo novo para a Universidade? Para as prefeituras? E para a comunidade? - Há estímulos para que os alunos desenvolvam novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ ou serviços na construção das propostas para a comunidade? Tem dificuldades nesse processo? E facilitadores? Quais? - Você acha que o Projeto Rondon é diferente de outros projetos dentro da universidade? Como? Qual é o diferencial?</p>	<p>Tidd e Bessant (2015) apresentam que através do processo de inovação surgem novos produtos, processos e serviços, além de novas experiências e alternativas para resolução dos problemas advindos do mundo contemporâneo e globalizado em que estamos inseridos. Inovações sociais são novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. (Murray <i>et al.</i>, 2010) Inovação em serviços: Inovação radical, inovação de melhoria, inovação incremental, inovação por recombinação, inovação por formalização (Gallouj & Weinstein, 1997) Inovação no setor público: inovação de produto, de processo, organizacional e de comunicação (Bloch, 2011) Para Autio e Thomas (2014), o ecossistema de inovação pode ser entendido com uma rede de organizações que incorpora tanto o produtor e usuário, bem como cria valor através dos processos inovativos.</p>	
<p>- Qual é o retorno do Projeto Rondon para a UDESC? E para os alunos? Há depoimentos nesse sentido? -E quanto aos benefícios/resultados para as prefeituras? E para as comunidades? Pode dar exemplos? - O que o Projeto Rondon deixa para a comunidade? O que os alunos e professores levam da comunidade? - Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como? - Há indicadores desses resultados? Há algum acompanhamento pela UDESC?</p>	<p>Inovação social é uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidade (Cloutier, 2003) No processo de inovação social, destacam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos, uma constante relação entre desenvolvedores e beneficiários, de modo que através da construção social resultem transformações sociais duradouras e de impacto (Bignetti, 2011).</p>	
<p>- O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto Rondon? O que poderia ser feito para melhorar?</p>	<p>A experiência do processo de inovação social pode resultar em consequências não intencionais ou aplicações inesperadas, a aprendizagem e adaptação são necessárias para que haja uma evolução, de modo que as verdadeiras inovações sociais sejam mais como espirais do que linhas retas (Mulgan <i>et al.</i>, 2007)</p>	

ROTEIRO GRUPO FOCAL ALUNOS

Perguntas	Fundamentação teórica	Objetivos do Projeto Rondon
O que o Projeto Rondon representou/representa para você?	O papel da extensão universitária é ampliar a visão de mundo dos atores sociais, é pela prática extensionista que o contato com mundo se torna mais maleável, de modo que venham empoderar-se de conhecimento prático e de vivência com a comunidade, tornando-os agentes transformadores da realidade (FORPROEX, 2012; Biondi & Alves, 2011).	Contribuir com o fortalecimento das políticas públicas , atendendo as necessidades específicas das comunidades selecionadas (Defesa, 2018)
- Como você conheceu o Projeto Rondon? - Por que você decidiu participar do Projeto Rondon? -Você participa/participou de outros projetos na UDESC?	É importante considerar que os atores envolvidos no processo da inovação social são orientados segundo diferentes lógicas de ação (Boltanski & Thévenot, 1991).	Avaliar a realidade social e cultural local e nacional; associar seu campo de formação profissional com as necessidades da comunidade (Udesc, 2018)
-Quando você participou da operação, quais eram os problemas e necessidades da comunidade visitada? Como vocês realizaram esse diagnóstico? - Quais eram/são as necessidades/problemas do Município? -Como você descreveria o papel do aluno nessa etapa? Os professores também participam?	Inovação social tem o propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes (Phills <i>et al.</i> , 2008). Inovação social são novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais: atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais (Mulgan <i>et al.</i> , 2007).	Proporcionar ao estudante universitário conhecimento de aspectos peculiares da realidade brasileira (Defesa, 2018)
- Como vocês realizaram a proposta de ações para a comunidade? -Como foi a relação com a coordenação, com os professores, com a prefeitura e com a comunidade nessa etapa?	Para Bignetti (2011), a inovação social tem a finalidade de superar as necessidades sociais nas mais diversas áreas por meio da cooperação e participação de todos os envolvidos . Nesse sentido, um ecossistema abrange uma comunidade de diversos atores, que desempenham diferentes papéis , incluindo organizações como governos, associações, fornecedores, empresas etc., que compartilham conhecimentos, habilidades e tecnologias, em um ambiente voltado para inovações e aprendizagem (Autio & Thomas, 2014; Iansiti & Levien, 2004).	Contribuir com o intercâmbio de conhecimentos entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018)
- Você acha que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele traz algo novo para a Universidade? Para as prefeituras? E para a comunidade? - Na sua percepção, ele traz melhorias para a Universidade? E para a comunidade? De que forma? - Você acha que o Projeto Rondon é diferente de outros projetos universitários/extensionistas? Como? Qual é o diferencial? - Você foi estimulado a desenvolver novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ ou serviços na construção das propostas para a comunidade? Teve dificuldades nesse processo? E facilitadores? Quais? -Se houve novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ou serviços, você pode dar exemplos na operação que você participou?	Tidd e Bessant (2015) apresentam que através do processo de inovação surgem novos produtos, processos e serviços, além de novas experiências e alternativas para resolução dos problemas advindos do mundo contemporâneo e globalizado em que estamos inseridos. Inovações sociais são novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. (Murray <i>et al.</i> , 2010). Inovação em serviços: Inovação radical, inovação de melhoria, inovação incremental, inovação por recombinação, inovação por formalização (Gallouj & Weinstein, 1997) Inovação no setor público: inovação de produto, de processo, organizacional e de comunicação (Bloch, 2011) Para Autio e Thomas (2014), o ecossistema de inovação pode ser entendido com uma rede de organizações que incorpora tanto o produtor e usuário, bem como cria valor através dos processos inovativos .	Identificar novas metodologias para atuação profissionais aplicadas à realidade cultural e social (Udesc, 2018) Incentivar a criação de projetos inovadores e a busca por soluções sustentáveis (Defesa, 2018) O objetivo geral do Projeto Rondon é contribuir com o desenvolvimento sustentável, o bem-estar social e a qualidade de vida nas comunidades carentes , usando as habilidades universitárias (Defesa, 2018). Contribuir com o intercâmbio de conhecimentos entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018)
- Na construção das propostas há uma preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou? - No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma? -Na construção das propostas há uma preocupação com a continuidade das ações na comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou? - Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou? Quais ações você desenvolveu? -Como foi sua relação com a coordenação, com os professores, com a prefeitura, com a comunidade? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar?	Inovação social é uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro , para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidade (Cloutier, 2003) O ecossistema de inovação, como um processo sistêmico, cresce dentro de uma rede de relações interorganizacionais , que promovem a inter-relação e a integração do conhecimento de diferentes atores (universidades, centros de pesquisa, empresas, instituições e governos), que colaboram e cooperam um com os outros, compartilhando conhecimento e trocando experiências , de modo que haja o envolvimento ativo e direto dos usuários em todas as etapas do processo de inovação (Del Vecchio <i>et al.</i> , 2017).	Atender às necessidades sociais, ambientais e econômicas da população, priorizando o desenvolvimento sustentável das comunidades locais, a construção e promoção da cidadania e o bem-estar social (Defesa, 2018) Priorizar a formação de multiplicadores entre produtores, agentes públicos, professores e lideranças locais, favorecendo no longo prazo o desenvolvimento da comunidade, a geração de renda, a preservação do meio ambiente e a gestão da administração local (Defesa, 2018)

<p>- O que era esperado de você na operação? Você acha que os resultados foram satisfatórios?</p> <p>-Essas experiências são compartilhadas? Como isso é feito? Existem espaços para a troca de experiências?</p>	<p>A inovação social pode ser desenvolvida em todos os setores, público, sem fins lucrativos e privado, ademais, as iniciativas mais efetivas ocorrem quando há colaboração desses diferentes setores, bem como a interação das partes interessadas e os beneficiários (Murray <i>et al.</i>, 2010)</p> <p>Há uma carência de literatura e pesquisa sobre o processo de inovação social e as barreiras à inovação enfrentada pelos inovadores sociais (Lettice & Parekh, 2010).</p>	<p>Subsidiar a elaboração e aplicação de oficinas multidisciplinares (Udesc, 2018)</p> <p>Possibilitar o desenvolvimento sustentável do conhecimento acadêmico, cultural e social (Udesc, 2018).</p> <p>Integrar o acadêmico ao processo de desenvolvimento nacional, por meio de ações participativas sobre a realidade do País (Udesc, 2018)</p> <p>Reconhecer a pesquisa e a extensão como indissociáveis na Prática Pedagógica/ensino (Udesc, 2018)</p> <p>Contribuir para o desenvolvimento e o fortalecimento da cidadania do estudante universitário (Defesa, 2018).</p> <p>Contribuir para a formação do universitário como cidadão (Udesc, 2018)</p> <p>Concepção estratégica do Projeto Rondon</p> <p>Planejamento</p> <p>i)Diagnóstico: identifica-se o problema e suas causas, por meio do levantamento demográfico e socioeconômico dos municípios tendo como base as informações estatísticas disponibilizadas por institutos oficiais de pesquisa e órgãos/entidades governamentais e não governamentais.</p> <p>ii)Planejamento: identificam-se as políticas públicas existentes para os municípios selecionados na fase anterior, levantam-se os indicadores, definem-se as metas e elabora-se o plano de ação.</p> <p>Execução: Tendo como base o planejamento atualizado da fase anterior, elabora-se o plano operacional para a execução das ações propostas.</p> <p>Avaliação: Tendo como base os indicadores, avaliam-se os resultados alcançados de acordo com as metas estabelecidas.</p> <p>Aperfeiçoamento: analisam-se os resultados obtidos na fase anterior. Os resultados positivos serão considerados as melhores práticas, enquanto que os resultados não satisfatórios serão considerados como oportunidades de melhoria.</p>
<p>-Teve alguma barreira/dificuldade no desenvolvimento da operação?</p> <p>-O que ajudou/facilitou no desenvolvimento da operação?</p>	<p>Normalmente, as inovações sociais confrontam-se com as barreiras e hostilidades, pois, pressupõe rupturas de papéis, identidades, habilidades, que podem gerar efeitos diversos e inter-relacionados (Murray <i>et al.</i>, 2010; Mulgan <i>et al.</i>, 2007). Há uma carência de literatura e pesquisa sobre o processo de inovação social e as barreiras à inovação enfrentadas pelos inovadores sociais (Lettice & Parekh, 2010). É necessário recorrer a novos métodos e estruturas para colocar a inovação social em uma base mais firme, que incentive e acelere a mudança sistêmica, ademais, mais trabalho precisa ser feito para compreender as formas em que a inovação social pode ser mais bem suportada (Mulgan <i>et al.</i>, 2007).</p>	
<p>-Quais competências/habilidades você exerceu na operação? Você adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?</p> <p>-Quais competências/habilidades a comunidade exerceu na operação? Na sua percepção, a comunidade adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?</p>	<p>As inovações sociais buscam novas respostas para os problemas econômicos e sociais, identificando e assegurando novos serviços que melhoram a qualidade de vida da sociedade, através, por exemplo, da implementação de novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação (OCDE, 2003) O processo de inovação em serviços é essencialmente processo interativo, em que o provedor dos serviços mantém ligações internas e externas que conduzem à inovação e à coprodução do serviço (Sundbo e Gallouj, 1998). Considerando a intensidade da relação usuário/produtor em serviços, compreende-se o usuário (ou cliente) como importante fonte de formação de competências, de informação e de aprendizagem, capaz de gerar novas competências no processo (Hauknes, 1998) Analisando-se a inovação de uma forma sistêmica, é importante enfatizar a transferência e difusão de ideias, habilidades, conhecimentos e informações (Tomaél <i>et al.</i>, 2005) Gobble (2014) compreende ecossistema de inovação como comunidades dinâmicas, reunidas intencionalmente, com complexos relacionamentos, baseados na colaboração, confiança e cocriação de valor, que compartilham tecnologias e complementam competências.</p>	
<p>-A operação que você participou gerou novos conhecimentos para você? Quais? Como isso aconteceu?</p> <p>-Na sua percepção, a operação que você participou gerou novos conhecimentos para a comunidade? Quais? Como isso aconteceu?</p>	<p>Inovação social é a criação de novos conhecimentos, ou da combinação de conhecimentos existentes, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos atores sociais (Borges <i>et al.</i>, 2015) A relação entre comunidade e o acadêmico pode proporcionar benefícios e gerar conhecimentos para ambas as partes, tornando um processo de aprendizagem recíproca (Freire, 2014)</p>	
<p>- Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? acadêmica? E na profissional? Como?</p> <p>- Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício para a comunidade? Como?</p> <p>- Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como?</p>	<p>Inovações sociais são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir. (Murray <i>et al.</i>, 2010)</p> <p>Inovações sociais são novas ideias que têm o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida. (Pol e Ville, 2009)</p>	
<p>- Houve algum acompanhamento/suporte das ações que vocês fizeram? Você manteve contato com a comunidade após a operação?</p> <p>- O que o Projeto Rondon deixa para a comunidade? O que você leva da comunidade?</p> <p>- Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?</p>	<p>No processo de inovação social, destacam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos, uma constante relação entre desenvolvedores e beneficiários, de modo que através da construção social resultem transformações sociais duradouras e de impacto (Bignetti, 2011).</p>	
<p>- O que você espera do Rondon de amanhã? O que poderia ser feito para melhorar?</p>	<p>A experiência do processo de inovação social pode resultar em consequências não intencionais ou aplicações inesperadas, a aprendizagem e adaptação são necessárias para que haja uma evolução, de modo que as verdadeiras inovações sociais sejam mais como espirais do que linhas retas (Mulgan <i>et al.</i>, 2007)</p>	

ROTEIRO GRUPO FOCAL PROFESSORES

Perguntas	Fundamentação teórica	Objetivos do Projeto Rondon
O que o Projeto Rondon representou/representa para você?	O papel da extensão universitária é ampliar a visão de mundo dos atores sociais, é pela prática extensionista que o contato com mundo se torna mais maleável, de modo que venham empoderar-se de conhecimento prático e de vivência com a comunidade, tornando-os agentes transformadores da realidade (FORPROEX, 2012; Biondi & Alves, 2011).	Contribuir com o fortalecimento das políticas públicas , atendendo as necessidades específicas das comunidades selecionadas (Defesa, 2018)
- Como você conheceu o Projeto Rondon? - Por que você decidiu participar do Projeto Rondon? - Você participou de outros projetos na UDESC?	É importante considerar que os atores envolvidos no processo da inovação social são orientados segundo diferentes lógicas de ação (Boltanski & Thévenot, 1991).	Avaliar a realidade social e cultural local e nacional; associar seu campo de formação profissional com as necessidades da comunidade (Udesc, 2018)
- Quando você participou da operação, quais eram os problemas e necessidades da comunidade visitada? Como vocês realizaram esse diagnóstico? - Como você descreveria o papel do professor nessa etapa?	Inovação social tem o propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes (Phills <i>et al.</i> , 2008) Inovação social são novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais: atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais (Mulgan <i>et al.</i> , 2007)	Proporcionar ao estudante universitário conhecimento de aspectos peculiares da realidade brasileira (Defesa, 2018)
- Como foram realizadas as propostas de ações para a comunidade? -- Na sua percepção, existe algum diferencial nos alunos selecionados para participarem do projeto? Algum perfil específico? Quais competências/habilidades desejadas nesses alunos? - Como foi a relação com a coordenação, com os alunos, com a prefeitura e com a comunidade nessa etapa?	Para Bignetti (2011), a inovação social tem a finalidade de superar as necessidades sociais nas mais diversas áreas por meio da cooperação e participação de todos os envolvidos . Nesse sentido, um ecossistema abrange uma comunidade de diversos atores, que desempenham diferentes papéis , incluindo organizações como governos, associações, fornecedores, empresas etc., que compartilham conhecimentos, habilidades e tecnologias, em um ambiente voltado para inovações e aprendizagem (Autio & Thomas, 2014; Iansiti & Levien, 2004).	Contribuir com o intercâmbio de conhecimentos entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018) Incentivar a participação das comunidades na formulação de propostas e na busca de soluções para seus principais problemas (Defesa, 2018)
- Você acha que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele traz algo novo para a Universidade? Para as prefeituras? E para a comunidade? - Na sua percepção, ele traz melhorias para a Universidade? E para a comunidade? De que forma? - Você acha que o Projeto Rondon é diferente de outros projetos universitários/extensionistas? Como? Qual é o diferencial? - Você estimula os alunos a desenvolver novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ou serviços na construção das propostas para a comunidade? Teve dificuldades nesse processo? E facilitadores? Quais? - Se houve novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ou serviços, você pode dar exemplos na operação que você participou?	Tidd e Bessant (2015) apresentam que através do processo de inovação surgem novos produtos, processos e serviços, além de novas experiências e alternativas para resolução dos problemas advindos do mundo contemporâneo e globalizado em que estamos inseridos. Inovações sociais são novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. (Murray <i>et al.</i> , 2010) Inovação em serviços: Inovação radical, inovação de melhoria, inovação incremental, inovação por recombinação, inovação por formalização (Gallouj & Weinstein, 1997) Inovação no setor público: inovação de produto, de processo, organizacional e de comunicação (Bloch, 2011) Para Autio e Thomas (2014), o ecossistema de inovação pode ser entendido com uma rede de organizações que incorpora tanto o produtor e usuário, bem como cria valor através dos processos inovativos .	Identificar novas metodologias para atuação profissionais aplicadas à realidade cultural e social (Udesc, 2018) Incentivar a criação de projetos inovadores e a busca por soluções sustentáveis (Defesa, 2018) O objetivo geral do Projeto Rondon é contribuir com o desenvolvimento sustentável I, o bem-estar social e a qualidade de vida nas comunidades carentes , usando as habilidades universitárias (Defesa, 2018).
- Na construção das propostas há uma preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou? - No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma? - Na construção das propostas há uma preocupação com a continuidade das ações na comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou?	Inovação social é uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro , para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidade (Cloutier, 2003)	Contribuir com o intercâmbio de conhecimentos entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018)
- Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou? - Como foi sua relação com a coordenação, os alunos, com a prefeitura, com a comunidade? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar? - O que era esperado de você na operação? Você acha que os resultados foram satisfatórios? -- Essas experiências são compartilhadas ? Como isso é feito? Existem espaços para a troca de experiências?	O ecossistema de inovação, como um processo sistêmico, cresce dentro de uma rede de relações interorganizacionais , que promovem a inter-relação e a integração do conhecimento de diferentes atores (universidades, centros de pesquisa, empresas, instituições e governos), que colaboram e cooperam um com os outros, compartilhando conhecimento e trocando experiências , de modo que haja o envolvimento ativo e direto dos usuários em todas as etapas do processo de inovação (Del Vecchio <i>et al.</i> , 2017). A inovação social pode ser desenvolvida em todos os setores, público, sem fins lucrativos e privado , ademais, as iniciativas mais efetivas ocorrem quando há colaboração desses diferentes setores , bem como a interação das partes interessadas e os beneficiários (Murray <i>et al.</i> , 2010) Há uma carência de literatura e pesquisa sobre o processo de inovação social e as barreiras à inovação enfrentada pelos inovadores sociais (Lettice & Parekh, 2010).	Atender às necessidades sociais, ambientais e econômicas da população, priorizando o desenvolvimento sustentável das comunidades locais, a construção e promoção da cidadania e o bem-estar social (Defesa, 2018) Priorizar a formação de multiplicadores entre produtores, agentes públicos, professores e lideranças locais, favorecendo no longo prazo o desenvolvimento da comunidade, a geração de renda, a preservação do meio ambiente e a gestão da administração local (Defesa, 2018)

<p>-Teve alguma barreira/dificuldade no desenvolvimento da operação? -O que ajudou/facilitou no desenvolvimento da operação?</p>	<p>Normalmente, as inovações sociais confrontam-se com as barreiras e hostilidades, pois, pressupõem rupturas de papéis, identidades, habilidades, que podem gerar efeitos diversos e inter-relacionados (Murray <i>et al.</i>, 2010; <i>Mulgan et al.</i>, 2007). Há uma carência de literatura e pesquisa sobre o processo de inovação social e as barreiras à inovação enfrentada pelos inovadores sociais (Lettice & Parekh, 2010).. É necessário recorrer a novos métodos e estruturas para colocar a inovação social em uma base mais firme, que incentive e acelere a mudança sistêmica, ademais, mais trabalho precisa ser feito para compreender as formas em que a inovação social pode ser mais bem suportada (Mulgan <i>et al.</i>, 2007).</p>	<p>Subsidiar a elaboração e aplicação de oficinas multidisciplinares (Udesc, 2018) Possibilitar o desenvolvimento sustentável do conhecimento acadêmico, cultural e social (Udesc, 2018). Integrar o acadêmico ao processo de desenvolvimento nacional, por meio de ações participativas sobre a realidade do País (Udesc, 2018) Reconhecer a pesquisa e a extensão como indissociáveis na Prática Pedagógica/ensino (Udesc, 2018) Contribuir para o desenvolvimento e o fortalecimento da cidadania do estudante universitário (Defesa, 2018). Contribuir para a formação do universitário como cidadão (Udesc, 2018) Concepção estratégica do Projeto Rondon Planejamento i)Diagnóstico: identifica-se o problema e suas causas, por meio do levantamento demográfico e socioeconômico dos municípios tendo como base as informações estatísticas disponibilizadas por institutos oficiais de pesquisa e órgãos/entidades governamentais e não governamentais. ii)Planejamento: identificam-se as políticas públicas existentes para os municípios selecionados na fase anterior, levantam-se os indicadores, definem-se as metas e elabora-se o plano de ação. Execução: Tendo como base o planejamento atualizado da fase anterior, elabora-se o plano operacional para a execução das ações propostas. Avaliação: Tendo como base os indicadores, avaliam-se os resultados alcançados de acordo com as metas estabelecidas. Aperfeiçoamento: analisam-se os resultados obtidos na fase anterior. Os resultados positivos serão considerados as melhores práticas, enquanto que os resultados não satisfatórios serão considerados como oportunidades de melhoria.</p>
<p>-Quais competências/habilidades você exerceu na operação? Você adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais? -Quais competências/habilidades a comunidade exerceu na operação? Na sua percepção, a comunidade adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?</p>	<p>As inovações sociais buscam novas respostas para os problemas econômicos e sociais, identificando e assegurando novos serviços que melhoram a qualidade de vida da sociedade, através, por exemplo, da implementação de novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação (OCDE, 2003). O processo de inovação em serviços é essencialmente processo interativo, em que o provedor dos serviços mantém ligações internas e externas que conduzem à inovação e à coprodução do serviço (Sundbo e Gallouj, 1998). Considerando a intensidade da relação usuário/produtor em serviços, compreende-se o usuário (ou cliente) como importante fonte de formação de competências, de informação e de aprendizagem, capaz de gerar novas competências no processo (Hauknes, 1998). Analisando-se a inovação de uma forma sistêmica, é importante enfatizar a transferência e difusão de ideias, habilidades, conhecimentos e informações (Tomaél <i>et al.</i>, 2005) Gobble (2014) compreende ecossistema de inovação como comunidades dinâmicas, reunidas intencionalmente, com complexos relacionamentos, baseados na colaboração, confiança e cocriação de valor, que compartilham tecnologias e complementam competências.</p>	
<p>-A operação que você participou gerou novos conhecimentos para você? Quais? Como isso aconteceu? -Na sua percepção, a operação que você participou gerou novos conhecimentos para a comunidade? Quais? Como isso aconteceu?</p>	<p>Inovação social é a criação de novos conhecimentos, ou da combinação de conhecimentos existentes, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos atores sociais (Borges <i>et al.</i>, 2015) A relação entre comunidade e o acadêmico pode proporcionar benefícios e gerar conhecimentos para ambas as partes, tornando um processo de aprendizagem recíproca (Freire, 2014)</p>	
<p>- Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? E na profissional? Como? - Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício para a comunidade? Como? - O que o Projeto Rondon deixa para a comunidade? O que você leva da comunidade? - Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como? -Foi possível perceber uma diferença pessoal ou acadêmica dos alunos que participam do projeto quando retornaram à UDESC?</p>	<p>Inovações sociais são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir. (Murray <i>et al.</i>, 2010) Inovações sociais são novas ideias que têm o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida. (Pol e Ville, 2009)</p>	
<p>- Houve algum acompanhamento/suporte das ações que vocês fizeram? Você manteve contato com a comunidade após a operação? - Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?</p>	<p>No processo de inovação social, destacam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos, uma constante relação entre desenvolvedores e beneficiários, de modo que através da construção social resultem transformações sociais duradouras e de impacto (Bignetti, 2011).</p>	
<p>- O que você espera do Rondon de amanhã? O que poderia ser feito para melhorar?</p>	<p>A experiência do processo de inovação social pode resultar em consequências não intencionais ou aplicações inesperadas, a aprendizagem e adaptação são necessárias para que haja uma evolução, de modo que as verdadeiras inovações sociais sejam mais como espirais do que linhas retas (Mulgan <i>et al.</i>, 2007)</p>	

ROTEIRO ENTREVISTAS COMUNIDADE

Perguntas	Fundamentação teórica	Objetivos do Projeto Rondon
<p>-O que o Projeto Rondon representou/representa para você? - E para o Município de Rancho Queimado?</p>	<p>O papel da extensão universitária é ampliar a visão de mundo dos atores sociais, é pela prática extensionista que o contato com mundo se torna mais maleável, de modo que venham empoderar-se de conhecimento prático e de vivência com a comunidade, tornando-os agentes transformadores da realidade (FORPROEX, 2012; Biondi & Alves, 2011).</p>	<p>Contribuir com o fortalecimento das políticas públicas, atendendo as necessidades específicas das comunidades selecionadas (Defesa, 2018) Avaliar a realidade social e cultural local e nacional; associar seu campo de formação profissional com as necessidades da comunidade (Udesc, 2018) Proporcionar ao estudante universitário conhecimento de aspectos peculiares da realidade brasileira (Defesa, 2018)</p>
<p>- Você já tinha ouvido falar do Projeto Rondon? - Como você soube que o Projeto viria para o Município? - Por que você decidiu participar do Projeto Rondon? - Quais eram as suas expectativas com o Projeto?</p>	<p>A inovação social pode ser compreendida como mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções (Rodrigues, 2007). O resultado da inovação social não é compreendida através de uma lógica interna ou técnica, mas das necessidades, expectativas e aspirações dos atores envolvidos (Bignetti, 2011)</p>	<p>Contribuir com o intercâmbio de conhecimentos entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018) Incentivar a participação das comunidades na formulação de propostas e na busca de soluções para seus principais problemas (Defesa, 2018) Identificar novas metodologias para atuação profissional aplicadas à realidade cultural e social (Udesc, 2018)</p>
<p>- Como foi feito o diagnóstico das necessidades do Município? - Quais eram/são as necessidades/problemas do Município? - A comunidade participou dessa etapa? - Como foi sua relação com a administração local, com os professores e alunos nessa etapa? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar?</p>	<p>Para Bignetti (2011), a inovação social tem a finalidade de superar as necessidades sociais nas mais diversas áreas por meio da cooperação e participação de todos os envolvidos. Nesse sentido, um ecossistema abrange uma comunidade de diversos atores, que desempenham diferentes papéis, incluindo organizações como governos, associações, fornecedores, empresas etc., que compartilham conhecimentos, habilidades e tecnologias, em um ambiente voltado para inovações e aprendizagem (Autio & Thomas, 2014; Iansiti & Levien, 2004).</p>	<p>Incentivar a criação de projetos inovadores e a busca por soluções sustentáveis (Defesa, 2018) O objetivo geral do Projeto Rondon é contribuir com o desenvolvimento sustentável, o bem-estar social e a qualidade de vida nas comunidades carentes, usando as habilidades universitárias (Defesa, 2018).</p>
<p>-Você participou de quais oficinas no desenvolvimento do Projeto? Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou? - Como foi sua relação com a administração local, com os professores e alunos nessa etapa? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar? -Durante o desenvolvimento do Projeto, quais foram as barreiras/dificuldades? Quais são os facilitadores? - Considerando as expectativas com o Projeto, você acha que os resultados foram satisfatórios?</p>	<p>O ecossistema de inovação, como um processo sistêmico, cresce dentro de uma rede de relações interorganizacionais, que promovem a inter-relação e a integração do conhecimento de diferentes atores (universidades, centros de pesquisa, empresas, instituições e governos), que colaboram e cooperam um com os outros, compartilhando conhecimento e trocando experiências, de modo que haja o envolvimento ativo e direto dos usuários em todas as etapas do processo de inovação (Del Vecchio <i>et al.</i>, 2017). A inovação social pode ser desenvolvida em todos os setores, público, sem fins lucrativos e privado, ademais, as iniciativas mais efetivas ocorrem quando há colaboração desses diferentes setores, bem como a interação das partes interessadas e os beneficiários (Murray <i>et al.</i>, 2010). Há uma carência de literatura e pesquisa sobre o processo de inovação social e as barreiras à inovação enfrentada pelos inovadores sociais (Lettice & Parekh, 2010).</p>	<p>Contribuir com o intercâmbio de conhecimentos entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018) Atender às necessidades sociais, ambientais e econômicas da população, priorizando o desenvolvimento sustentável das comunidades locais, a construção e promoção da cidadania e o bem-estar social (Defesa, 2018) Priorizar a formação de multiplicadores entre produtores, agentes públicos, professores e lideranças locais, favorecendo no longo prazo o desenvolvimento da comunidade, a geração de renda, a preservação do meio ambiente e a gestão da administração local (Defesa, 2018) Subsidiar a elaboração e aplicação de oficinas multidisciplinares (Udesc, 2018)</p>
<p>-Quais competências/habilidades você exerceu na operação? Você adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais? -A operação que você participou gerou novos conhecimentos para você? Quais? Como isso aconteceu?</p>	<p>As inovações sociais buscam novas respostas para os problemas econômicos e sociais, identificando e assegurando novos serviços que melhoram a qualidade de vida da sociedade, através, por exemplo, da implementação de novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação (OCDE, 2003). O processo de inovação em serviços é essencialmente processo interativo, em que o provedor dos serviços mantém ligações internas e externas que conduzem à inovação e à coprodução do serviço (Sundbo e Gallouj, 1998). Considerando a intensidade da relação usuário/produtor em serviços, compreende-se o usuário (ou cliente) como importante fonte de formação de competências, de informação e de aprendizagem, capaz de gerar novas competências no processo (Hauknes, 1998). Analisando-se a inovação de uma forma sistêmica, é importante enfatizar a transferência e difusão de ideias, habilidades, conhecimentos e informações (Tomaél <i>et al.</i>, 2005). Gobble (2014) compreende ecossistema de inovação como comunidades dinâmicas, reunidas intencionalmente, com complexos relacionamentos, baseados na colaboração, confiança e cocriação de valor, que compartilham tecnologias e complementam competências. Inovação social é a criação de novos conhecimentos, ou da combinação de conhecimentos existentes, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos atores sociais (Borges <i>et al.</i>, 2015). A relação entre comunidade e o acadêmico pode proporcionar benefícios e gerar conhecimentos para ambas as partes, tornando um processo de aprendizagem recíproca (Freire, 2014)</p>	<p>Contribuir com o intercâmbio de conhecimentos entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018) Atender às necessidades sociais, ambientais e econômicas da população, priorizando o desenvolvimento sustentável das comunidades locais, a construção e promoção da cidadania e o bem-estar social (Defesa, 2018) Priorizar a formação de multiplicadores entre produtores, agentes públicos, professores e lideranças locais, favorecendo no longo prazo o desenvolvimento da comunidade, a geração de renda, a preservação do meio ambiente e a gestão da administração local (Defesa, 2018) Subsidiar a elaboração e aplicação de oficinas multidisciplinares (Udesc, 2018)</p>

<p>-Na construção das propostas houve uma preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou?</p> <p>- No projeto, houve uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?</p> <p>-Na construção das propostas houve uma preocupação com a continuidade das ações na comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou?</p>	<p>Inovação social é uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidade (Cloutier, 2003)</p>	<p>Possibilitar o desenvolvimento sustentável do conhecimento acadêmico, cultural e social (Udesc, 2018).</p> <p>Integrar o acadêmico ao processo de desenvolvimento nacional, por meio de ações participativas sobre a realidade do País (Udesc, 2018)</p> <p>Reconhecer a pesquisa e a extensão como indissociáveis na Prática Pedagógica/ensino (Udesc, 2018)</p>
<p>- Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? E na profissional? Como?</p> <p>- Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício para o Município?</p> <p>- Depois do Projeto Rondon, houve mudanças na sua rotina? Como?</p>	<p>Inovações sociais são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir. (Murray <i>et al.</i>, 2010). Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida. (Pol e Ville, 2009)</p>	<p>Contribuir para o desenvolvimento e o fortalecimento da cidadania do estudante universitário (Defesa, 2018).</p> <p>Contribuir para a formação do universitário como cidadão (Udesc, 2018)</p> <p>Concepção estratégica do Projeto Rondon</p>
<p>-- Você acha que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele trouxe algo novo para você? E para a comunidade em geral?</p> <p>- Se houve novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ou serviços, você pode dar exemplos na operação que você participou?</p>	<p>Tidd e Bessant (2015) apresentam que através do processo de inovação surgem novos produtos, processos e serviços, além de novas experiências e alternativas para resolução dos problemas advindos do mundo contemporâneo e globalizado em que estamos inseridos. Inovações sociais são novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. (Murray <i>et al.</i>, 2010).</p>	<p>Planejamento</p> <p>i)Diagnóstico: identifica-se o problema e suas causas, por meio do levantamento demográfico e socioeconômico dos municípios tendo como base as informações estatísticas disponibilizadas por institutos oficiais de pesquisa e órgãos/entidades governamentais e não governamentais.</p>
<p>- Na sua percepção, ele trouxe melhorias para você? E para a comunidade em geral? De que forma?</p> <p>- Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso foi realizado? Como?</p> <p>- O que o Projeto Rondon deixou para o Município de Rancho Queimado?</p> <p>- O que os alunos e professores levaram do Município</p>	<p>Inovações sociais são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir. (Murray <i>et al.</i>, 2010)</p> <p>Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida. (Pol e Ville, 2009)</p>	<p>ii)Planejamento: identificam-se as políticas públicas existentes para os municípios selecionados na fase anterior, levantam-se os indicadores, definem-se as metas e elabora-se o plano de ação.</p>
<p>- Houve uma avaliação dos resultados? (métricas, indicadores)?</p> <p>-Houve algum acompanhamento/ suporte pela UDESC após o desenvolvimento do projeto?</p>	<p>No processo de inovação social, destacam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos, uma constante relação entre desenvolvedores e beneficiários, de modo que através da construção social resultem transformações sociais duradouras e de impacto (Bignetti, 2011). Não obstante, o processo de inovação social não tem uma metodologia definida (Howaldt & Schwarz, 2010), ele evolui e é conduzido por meio de uma contínua interação entre desenvolvedores e beneficiários que almejam suprir necessidades, expectativas e aspirações (Bignetti, 2011).</p>	<p>Execução: Tendo como base o planejamento atualizado da fase anterior, elabora-se o plano operacional para a execução das ações propostas.</p>
<p>- Houve uma continuidade das ações desenvolvidas no projeto no Município?</p> <p>Quais são as dificuldades nessa etapa?</p> <p>-Os conhecimentos desenvolvidos no projeto foram compartilhados? Como isso foi feito?</p> <p>- Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?</p>	<p>No processo de inovação social, destacam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos, uma constante relação entre desenvolvedores e beneficiários, de modo que através da construção social resultem transformações sociais duradouras e de impacto (Bignetti, 2011).</p>	<p>Avaliação: Tendo como base os indicadores, avaliam-se os resultados alcançados de acordo com as metas estabelecidas.</p>
<p>- O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto Rondon? O que poderia ser feito para melhorar?</p>	<p>A experiência do processo de inovação social pode resultar em consequências não intencionais ou aplicações inesperadas, a aprendizagem e adaptação são necessárias para que haja uma evolução, de modo que as verdadeiras inovações sociais sejam mais como espirais do que linhas retas (Mulgan <i>et al.</i>, 2007)</p>	<p>Aperfeiçoamento: analisam-se os resultados obtidos na fase anterior. Os resultados positivos serão considerados as melhores práticas, enquanto que os resultados não satisfatórios serão considerados como oportunidades de melhoria.</p>

ROTEIRO ENTREVISTAS GESTÃO MUNICIPAL

Perguntas	Fundamentação teórica	Objetivos do Projeto Rondon
-O que o Projeto Rondon representou/representa o Município de Rancho Queimado?	O papel da extensão universitária é ampliar a visão de mundo dos atores sociais, é pela prática extensionista que o contato com mundo se torna mais maleável, de modo que venham empoderar-se de conhecimento prático e de vivência com a comunidade, tornando-os agentes transformadores da realidade (FORPROEX, 2012; Biondi & Alves, 2011).	Contribuir com o fortalecimento das políticas públicas , atendendo as necessidades específicas das comunidades selecionadas (Defesa, 2018)
- Você já tinha ouvido falar do Projeto Rondon? - Como você soube que o Projeto viria para o Município? - Quais eram as expectativas do seu órgão com o Projeto? - Na sua percepção quais eram as expectativas do Município com o Projeto?	A inovação social pode ser compreendida como mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções (Rodrigues, 2007). O resultado da inovação social não é compreendido através de uma lógica interna ou técnica, mas das necessidades, expectativas e aspirações dos atores envolvidos (Bignetti, 2011)	Avaliar a realidade social e cultural local e nacional; associar seu campo de formação profissional com as necessidades da comunidade (Udesc, 2018)
- Como foi feito o diagnóstico das necessidades do Município? - Quais eram as necessidades/problemas do Município? -Como foi sua relação com a coordenação regional, com os professores, com a prefeitura, com a comunidade nessa etapa? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar? -Houve a participação da comunidade nessa etapa?	Para Bignetti (2011), a inovação social tem a finalidade de superar as necessidades sociais nas mais diversas áreas por meio da cooperação e participação de todos os envolvidos . Nesse sentido, um ecossistema abrange uma comunidade de diversos atores, que desempenham diferentes papéis , incluindo organizações como governos, associações, fornecedores, empresas etc., que compartilham conhecimentos, habilidades e tecnologias, em um ambiente voltado para inovações e aprendizagem (Autio & Thomas, 2014; Iansiti & Levien, 2004).	Proporcionar ao estudante universitário conhecimento de aspectos peculiares da realidade brasileira (Defesa, 2018)
- Você participou de quais oficinas no desenvolvimento do Projeto? Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou? - Como foi sua relação do órgão que você trabalha com a coordenação regional, com os professores, com a prefeitura, com a comunidade nessa etapa? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar? - Houve participação da comunidade? -Qual era o papel do órgão (que você trabalha) durante o desenvolvimento do Projeto? -Qual era o papel da Universidade no desenvolvimento do Projeto? -Durante o desenvolvimento do Projeto, quais foram as barreiras/dificuldades? Quais são os facilitadores? -Considerando as expectativas com o Projeto, você acha que os resultados foram satisfatórios?	O ecossistema de inovação, como um processo sistêmico, cresce dentro de uma rede de relações interorganizacionais , que promovem a inter-relação e a integração do conhecimento de diferentes atores (universidades, centros de pesquisa, empresas, instituições e governos), que colaboram e cooperam um com os outros, compartilhando conhecimento e trocando experiências , de modo que haja o envolvimento ativo e direto dos usuários em todas as etapas do processo de inovação (Del Vecchio <i>et al.</i> , 2017). A inovação social pode ser desenvolvida em todos os setores, público, sem fins lucrativos e privado , ademais, as iniciativas mais efetivas ocorrem quando há colaboração desses diferentes setores , bem como a interação das partes interessadas e os beneficiários (Murray <i>et al.</i> , 2010). Há uma carência de literatura e pesquisa sobre o processo de inovação social e as barreiras à inovação enfrentada pelos inovadores sociais (Lettice & Parekh, 2010).	Contribuir com o intercâmbio de conhecimentos entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018) Incentivar a participação das comunidades na formulação de propostas e na busca de soluções para seus principais problemas (Defesa, 2018) Identificar novas metodologias para atuação profissionais aplicadas à realidade cultural e social (Udesc, 2018) Incentivar a criação de projetos inovadores e a busca por soluções sustentáveis (Defesa, 2018) O objetivo geral do Projeto Rondon é contribuir com o desenvolvimento sustentável, o bem-estar social e a qualidade de vida nas comunidades carentes , usando as habilidades universitárias (Defesa, 2018).
-Quais competências/habilidades você exerceu na operação? Você adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais? -Na sua percepção quais competências/habilidades a comunidade exerceu na operação? Você acha q a comunidade adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais? -A operação que você participou gerou novos conhecimentos para o órgão que você trabalha? Quais? Como isso aconteceu? -Na sua percepção, a operação que você participou gerou novos conhecimentos para a comunidade? Quais? Como isso aconteceu?	Considerando a intensidade da relação usuário/produtor em serviços, compreende-se o usuário (ou cliente) como importante fonte de formação de competências , de informação e de aprendizagem, capaz de gerar novas competências no processo (Hauknes, 1998). Analisando-se a inovação de uma forma sistêmica, é importante enfatizar a transferência e difusão de ideias, habilidades, conhecimentos e informações (Tomaél <i>et al.</i> , 2005). Gobble (2014) compreende ecossistema de inovação como comunidades dinâmicas, reunidas intencionalmente, com complexos relacionamentos, baseados na colaboração, confiança e cocriação de valor, que compartilham tecnologias e complementam competências . Inovação social é a criação de novos conhecimentos, ou da combinação de conhecimentos existentes , por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos atores sociais (Borges <i>et al.</i> , 2015). A relação entre comunidade e o acadêmico pode proporcionar benefícios e gerar conhecimentos para ambas as partes , tornando um processo de aprendizagem recíproca (Freire, 2014)	Contribuir com o intercâmbio de conhecimento s entre as instituições de ensino superior, governos locais e lideranças comunitárias (Defesa, 2018) Atender às necessidades sociais, ambientais e econômicas da população, priorizando o desenvolvimento sustentável das comunidades locais, a construção e promoção da cidadania e o bem-estar social (Defesa, 2018) Priorizar a formação de multiplicadores entre produtores, agentes públicos, professores e lideranças locais, favorecendo no longo prazo o desenvolvimento da comunidade, a geração de renda, a preservação do meio ambiente e a gestão da administração local (Defesa, 2018)

<p>- Na operação, houve preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Se você participou de alguma operação, pode dar exemplos.</p> <p>- No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?</p> <p>-Na construção das propostas há uma preocupação com a continuidade das ações na comunidade? Se você participou de alguma operação, pode dar exemplos.</p>	<p>Inovação social é uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidade (Cloutier, 2003)</p>	<p>Subsidiar a elaboração e aplicação de oficinas multidisciplinares (Udesc, 2018)</p> <p>Possibilitar o desenvolvimento sustentável do conhecimento acadêmico, cultural e social (Udesc, 2018).</p> <p>Integrar o acadêmico ao processo de desenvolvimento nacional, por meio de ações participativas sobre a realidade do País (Udesc, 2018)</p> <p>Reconhecer a pesquisa e a extensão como indissociáveis na Prática Pedagógica/ensino (Udesc, 2018)</p>
<p>- Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? E na profissional? Como?</p> <p>- Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício para o órgão que você trabalha?</p>	<p>Inovações sociais são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir. (Murray <i>et al.</i>, 2010). Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida. (Pol e Ville, 2009)</p>	<p>Contribuir para o desenvolvimento e o fortalecimento da cidadania do estudante universitário (Defesa, 2018).</p> <p>Contribuir para a formação do universitário como cidadão (Udesc, 2018)</p> <p>Concepção estratégica do Projeto Rondon</p> <p>Planejamento</p>
<p>-- Você acha que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele trouxe algo novo para o órgão que você trabalha? E para a comunidade?</p> <p>- Se houve novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ou serviços, você pode dar exemplos na operação que você participou?</p>	<p>Tidd e Bessant (2015) apresentam que através do processo de inovação surgem novos produtos, processos e serviços, além de novas experiências e alternativas para resolução dos problemas advindos do mundo contemporâneo e globalizado em que estamos inseridos. Inovações sociais são novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. (Murray <i>et al.</i>, 2010).</p>	<p>Contribuir para o desenvolvimento e o fortalecimento da cidadania do estudante universitário (Defesa, 2018).</p> <p>Contribuir para a formação do universitário como cidadão (Udesc, 2018)</p>
<p>- Na sua percepção, ele trouxe melhorias para o órgão que você trabalha? E para a comunidade? De que forma?</p> <p>- Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso foi realizado? Como?</p> <p>- O que o Projeto Rondon deixou para o Município de Rancho Queimado?</p> <p>- O que os alunos e professores levaram do Município?</p>	<p>Inovações sociais são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir. (Murray <i>et al.</i>, 2010). Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida. (Pol e Ville, 2009)</p>	<p>Planejamento</p> <p>i)Diagnóstico: identifica-se o problema e suas causas, por meio do levantamento demográfico e socioeconômico dos municípios tendo como base as informações estatísticas disponibilizadas por institutos oficiais de pesquisa e órgãos/entidades governamentais e não governamentais.</p>
<p>- Houve uma avaliação dos resultados? (métricas, indicadores)?</p> <p>-Houve algum acompanhamento/ suporte pela UDESC após o desenvolvimento do projeto?</p>	<p>No processo de inovação social, destacam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos, uma constante relação entre desenvolvedores e beneficiários, de modo que através da construção social resultem transformações sociais duradouras e de impacto (Bignetti, 2011).</p> <p>Não obstante, o processo de inovação social não tem uma metodologia definida (Howaldt & Schwarz, 2010), ele evolui e é conduzido por meio de uma contínua interação entre desenvolvedores e beneficiários que almejam suprir necessidades, expectativas e aspirações (Bignetti, 2011).</p>	<p>ii)Planejamento: identificam-se as políticas públicas existentes para os municípios selecionados na fase anterior, levantam-se os indicadores, definem-se as metas e elabora-se o plano de ação.</p>
<p>- Houve uma continuidade das ações desenvolvidas no projeto no órgão que você trabalha? Quais são as dificuldades nessa etapa?</p> <p>-Os conhecimentos desenvolvidos no projeto foram compartilhados? Como isso foi feito?</p> <p>- Depois do Projeto, houve alguma alteração na sua rotina de trabalho?</p> <p>- Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?</p>	<p>No processo de inovação social, destacam-se as estratégias de vinculação permanente e de cooperação intensa entre os atores envolvidos, uma constante relação entre desenvolvedores e beneficiários, de modo que através da construção social resultem transformações sociais duradouras e de impacto (Bignetti, 2011).</p>	<p>Execução: Tendo como base o planejamento atualizado da fase anterior, elabora-se o plano operacional para a execução das ações propostas.</p> <p>Avaliação: Tendo como base os indicadores, avaliam-se os resultados alcançados de acordo com as metas estabelecidas.</p>
<p>- O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto Rondon? O que poderia ser feito para melhorar?</p>	<p>A experiência do processo de inovação social pode resultar em consequências não intencionais ou aplicações inesperadas, a aprendizagem e adaptação são necessárias para que haja uma evolução, de modo que as verdadeiras inovações sociais sejam mais como espirais do que linhas retas (Mulgan <i>et al.</i>, 2007)</p>	<p>Aperfeiçoamento: analisam-se os resultados obtidos na fase anterior. Os resultados positivos serão considerados as melhores práticas, enquanto que os resultados não satisfatórios serão considerados como oportunidades de melhoria.</p>

APÊNDICE B – Resultado da Validação dos Roteiros de Entrevistas e Grupos Focais

- Item excluído
- Item alterado
- Item incluído
- Item mantido

VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS DA COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA

	CVCc Clareza	CVCc Pertinência prática	Média dos critérios	Aceitação pelo CVC	Justificativa da alteração/exclusão/inclusão
1. Quanto tempo você está na coordenação geral do projeto? O que te motivou a aceitar o cargo?	0,92	0,92	0,92	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
2. O que o Projeto Rondon representou/representa para o Ministério da Defesa?	1,00	1,00	1,00	SIM	Inclusão do NER
3. Ao longo do tempo, o projeto teve alterações estratégicas e políticas. O que essas mudanças significaram?	0,92	1,00	0,96	SIM	
4. Qual é o papel do Ministério da Defesa no Projeto Rondon?	0,92	0,96	0,94	SIM	Inclusão do NER
5. Como se dá o envolvimento das Universidades? Das prefeituras? E das comunidades? Qual é o papel desses grupos no projeto?	1,00	1,00	1,00	SIM	
6. Existem outros atores importantes no Projeto Rondon? Quem são?	0,96	1,00	0,98	SIM	
7. Existem outros atores que deveriam participar? Por quê?	1,00	1,00	1,00	SIM	
8. Uma das diretrizes estratégicas do Projeto Rondon é permitir a busca de parceria com as empresas públicas e privadas, o que está sendo feito nesse sentido? Há participação de empresas privadas?	1,00	1,00	1,00	SIM	
9. No desenvolvimento do projeto, como é a relação do Ministério da Defesa com as Universidades? Com as prefeituras? E com a comunidade?	0,96	0,92	0,94	SIM	Abordada no item 5
10. Qual é a concepção do Ministério da Defesa quanto às operações regionais? São incentivadas? Há a participação do Ministério da Defesa?	0,92	0,88	0,90	SIM	Inclusão do NER
11. De que forma os projetos regionais poderiam seguir as concepções estratégicas das operações nacionais? O que é feito nesse sentido?	0,84	0,88	0,86	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
12. Sobre o Projeto Rondon da UDESC, o que ele representa para o Ministério da Defesa? Há a participação do Ministério da Defesa nas operações da UDESC?	0,92	0,88	0,90	SIM	
13. Quais são as expectativas para os projetos regionais? Existe alguma tendência?	0,92	0,88	0,90	SIM	

14. Atualmente, o projeto tem 4 fases: planejamento (diagnóstico e definição de metas), execução, avaliação e aperfeiçoamento. Fale sobre essas etapas. Tem dado certo esse modelo?	0,92	0,96	0,94	SIM	
15. As operações regionais têm seguido as mesmas etapas ou há liberdade para adaptação?	0,96	0,96	0,96	SIM	Abordada no item 11
16. Quais são as barreiras/dificuldades no desenvolvimento do Projeto? Quais são os facilitadores?	0,96	0,96	0,96	SIM	
17. Quais resultados e benefícios que o Projeto Rondon pode trazer? Qual é o ganho do Ministério da Defesa? Da Universidade? Das prefeituras? E das comunidades? Pode dar exemplos?	0,92	0,88	0,90	SIM	
18. O que o Projeto Rondon pode deixar para as comunidades? E o que os alunos e professores podem levar das comunidades?	0,96	0,96	0,96	SIM	Questão ambígua
19. Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como?	0,96	0,92	0,94	SIM	
20. Há indicadores desses resultados? Há algum acompanhamento pelo Ministério da Defesa?	1,00	1,00	1,00	SIM	Inclusão do NER
21. Você acredita que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele traz algo novo para o Ministério da Defesa? E para as Universidades? Para as prefeituras? E para a comunidade?	0,92	0,88	0,90	SIM	Induz uma resposta positiva
22. Você acha que o Projeto Rondon é diferente de outros projetos sociais? Como? Qual é o diferencial?	0,96	0,96	0,96	SIM	Difícil comparação
23. O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto? O que poderia ser feito para melhorar?	0,88	0,96	0,92	SIM	

CVct

0,94

0,95

0,94

VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA DA COORDENAÇÃO TÉCNICA

	CVCc Clareza	CVCc Pertinência prática	Média dos critérios	Aceitação pelo CVC	Justificativa da alteração/exclusão/inclusão
1. Quanto tempo você está na coordenação-regional do projeto? O que te motivou a aceitar o cargo?	0,92	0,92	0,92	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
2. O que o Projeto Rondon representou/representa hoje para a UDESC?	1,00	1,00	1,00	SIM	
3. É possível observar uma evolução do projeto ao longo dos anos? Como?	1,00	1,00	1,00	SIM	
4. Qual é o papel da UDESC no Projeto Rondon?	1,00	1,00	1,00	SIM	
5. Qual é o papel do Ministério da Defesa no Projeto Rondon?	1,00	1,00	1,00	SIM	
6. Como se dá o envolvimento das Universidades? Das prefeituras? E das comunidades? Qual é o papel desses grupos no projeto?	0,92	1,00	0,96	SIM	
7. Existem outros atores importantes no Projeto Rondon? Quem são?	1,00	1,00	1,00	SIM	
8. Existem outros atores que deveriam participar? Por quê?	1,00	0,96	0,98	SIM	
9. Uma das diretrizes estratégicas do Projeto Rondon é permitir a busca de parceria com as empresas públicas e privadas, o que está sendo feito nesse sentido? Há participação de empresas privadas?	1,00	1,00	1,00	SIM	
10. No desenvolvimento do projeto, como é a relação do da UDESC com o Ministério da Defesa? E com as outras Universidades? Com as prefeituras? E com a comunidade?	0,96	0,88	0,92	SIM	Abordada no item 6
11. De que forma os projetos regionais podem seguir as concepções estratégicas das operações nacionais? O que é feito nesse sentido?	0,96	0,96	0,96	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
12. Há a participação do Ministério da Defesa nas operações da UDESC?	0,96	0,96	0,96	SIM	Abordada no item 5
13. Quais são as expectativas para os projetos regionais? Existe alguma tendência?	0,96	1,00	0,98	SIM	
14. Atualmente, o projeto tem 4 fases: planejamento (diagnóstico e definição de metas), execução, avaliação e aperfeiçoamento. Fale sobre essas etapas. Tem dado certo esse modelo?	0,92	1,00	0,96	SIM	
15. Como é feita a seleção dos municípios que participam das operações?	1,00	1,00	1,00	SIM	
16. Como é feito o diagnóstico dos problemas e necessidades das comunidades?	1,00	1,00	1,00	SIM	
17. Como são definidas as metas?	1,00	1,00	1,00	SIM	
18. Como são construídas as propostas de ações para a comunidade?	1,00	1,00	1,00	SIM	
19. Na construção das propostas há uma preocupação com soluções duradouras para a comunidade?	1,00	0,92	0,96	SIM	
20. No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?	1,00	1,00	1,00	SIM	
21. Na construção das propostas há uma preocupação com a continuidade das ações na comunidade?	0,92	1,00	0,96	SIM	Abordada no item 19
22. Como é feita a avaliação e aperfeiçoamento do Projeto?	1,00	1,00	1,00	SIM	
23. Quais são as barreiras/dificuldades no desenvolvimento do Projeto? Quais são os facilitadores?	0,96	1,00	0,98	SIM	

24. Quais resultados e benefícios que o Projeto Rondon pode trazer? Qual é o ganho UDESC? E para os alunos? Há depoimentos nesse sentido?	0,92	1,00	0,96	SIM	
25. E quanto aos benefícios/resultados para as prefeituras? E para as comunidades? Pode dar exemplos?	1,00	1,00	1,00	SIM	
26. O que o Projeto Rondon deixa para a comunidade? O que os alunos e professores levam da comunidade?	0,96	0,96	0,96	SIM	Questão ambígua
27. Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como?	1,00	1,00	1,00	SIM	
28. Há indicadores desses resultados? Há algum acompanhamento pela UDESC?	0,96	1,00	0,98	SIM	
29. Você acredita que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele traz algo novo para a Universidade? Para as prefeituras? E para a comunidade?	0,96	0,92	0,94	SIM	Induz uma resposta positiva
30. Você acha que o Projeto Rondon é diferente de outros projetos sociais? Como? Qual é o diferencial?	1,00	1,00	1,00	SIM	Difícil comparação
31. O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto? O que poderia ser feito para melhorar?	0,92	0,96	0,94	SIM	
32- No projeto, há preocupação com o desenvolvimento econômico e empreendedor da comunidade? De que forma?					Sugestão de um dos juízes

CVCt**0,97****0,98****0,98**

VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DO GRUPO FOCAL DOS ALUNOS

	CVCc Clareza	CVCc Pertinência prática	Média dos critérios	Aceitação pelo CVC	Justificativa da alteração/exclusão/inclusão
1. O que o Projeto Rondon representou/representa para você?	1,00	1,00	1,00	SIM	
2. Como você conheceu o Projeto Rondon?	0,96	1,00	0,98	SIM	
3. Por que você decidiu participar do Projeto Rondon?	1,00	1,00	1,00	SIM	
4. Você participa/participou de outros projetos na UDESC?	0,92	1,00	0,96	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
5. Quando você participou da operação, quais eram os problemas e necessidades da comunidade visitada? Como vocês realizaram esse diagnóstico?	0,92	0,96	0,94	SIM	
6. Quais eram/são as necessidades/problemas do Município?	1,00	1,00	1,00	SIM	Abordada no item 5
7. Como você descreveria o papel do aluno nessa etapa? Os professores também participam?	0,92	0,92	0,92	SIM	Alterada "nesse etapa" para "no projeto"
8. Como vocês realizaram a proposta de ações para a comunidade?	1,00	1,00	1,00	SIM	
9. Como foi a relação com a coordenação, com os professores, com a prefeitura e com a comunidade nessa etapa?	0,96	0,96	0,96	SIM	Abordada no item 19
10. Você acha que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele traz algo novo para a Universidade? Para as prefeituras? E para a comunidade?	0,92	0,92	0,92	SIM	Induz uma resposta positiva
11. Na sua percepção, ele traz melhorias para a Universidade? E para a comunidade? De que forma?	0,96	0,96	0,96	SIM	Abordada nos itens 27 e 28
12. Você acha que o Projeto Rondon é diferente de outros projetos universitários/extensionistas? Como? Qual é o diferencial?	0,92	1,00	0,96	SIM	Difícil comparação
13. Você foi estimulado a desenvolver novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ ou serviços na construção das propostas para a comunidade? Teve dificuldades nesse processo? E facilitadores? Quais?	0,96	0,96	0,96	SIM	Retirada a parte de facilitadores e barreiras, porque estava abordado na questão 22
14. Se houve novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ou serviços, você pode dar exemplos na operação que você participou?	0,96	0,96	0,96	SIM	Incorporada no item 13
15. Na construção das propostas há uma preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou?	0,96	0,96	0,96	SIM	
16. No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?	0,96	0,96	0,96	SIM	
17. Na construção das propostas há uma preocupação com a continuidade das ações na comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou?	0,96	0,96	0,96	SIM	Abordada no item 15
18. Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou? Quais ações você desenvolveu?	0,92	0,92	0,92	SIM	

19.Como foi sua relação com a coordenação, com os professores, com a prefeitura, com a comunidade? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar?	0,92	1,00	0,96	SIM	
20.O que era esperado de você na operação? Você acha que os resultados foram satisfatórios?	0,96	0,96	0,96	SIM	Inclusa em outros itens
21.Essas experiências são compartilhadas? Como isso é feito? Existem espaços para a troca de experiências?	0,92	1,00	0,96	SIM	
22. Teve alguma barreira/dificuldade no desenvolvimento da operação? O que ajudou/facilitou no desenvolvimento da operação?	0,88	1,00	0,94	SIM	
23.Quais competências/habilidades você exerceu na operação? Você adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?	0,96	1,00	0,98	SIM	
24. Quais competências/habilidades a comunidade exerceu na operação? Na sua percepção, a comunidade adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?	0,96	0,96	0,96	SIM	
25. A operação que você participou gerou novos conhecimentos para você? Quais? Como isso aconteceu?	0,96	1,00	0,98	SIM	
26. Na sua percepção, a operação que você participou gerou novos conhecimentos para a comunidade? Quais? Como isso aconteceu?	0,96	1,00	0,98	SIM	
27. Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? Na acadêmica? E na profissional? Como?	0,96	0,96	0,96	SIM	
28. Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício para a comunidade? Como?	0,96	0,96	0,96	SIM	
29. Um dos objetivos específicos do Projeto concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como?	0,96	1,00	0,98	SIM	
30. Houve algum acompanhamento/suporte das ações que vocês fizeram? Você manteve contato com a comunidade após a operação?	1,00	1,00	1,00	SIM	
31. O que o Projeto Rondon deixa para a comunidade? O que você leva da comunidade?	0,96	1,00	0,98	SIM	Questão ambígua
32.Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?	1,00	1,00	1,00	SIM	
33. O que você espera do Rondon de amanhã? O que poderia ser feito para melhorar?	0,96	1,00	0,98	SIM	
34. No projeto, há preocupação com o desenvolvimento econômico e empreendedor da comunidade? De que forma?	Sugestão de um dos juízes				

CVCT

0,95

0,98

0,97

VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DO GRUPO FOCAL DE PROFESSORES

	CVCc Clareza	CVCc Pertinência prática	Média dos critérios	Aceitação pelo CVC	Justificativa da alteração/exclusão/inclusão
1.O que o Projeto Rondon representou/representa para você?	1,00	1,00	1,00	SIM	
2.Como você conheceu o Projeto Rondon?	1,00	1,00	1,00	SIM	
3.Por que você decidiu participar do Projeto Rondon?	1,00	1,00	1,00	SIM	
4.Você participa/participou de outros projetos na UDESC?	0,96	0,96	0,96	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
5.Quando você participou da operação, quais eram os problemas e necessidades da comunidade visitada? Como vocês realizaram esse diagnóstico?	0,92	1,00	0,96	SIM	
6.Quais eram/são as necessidades/problemas do Município?	1,00	1,00	1,00	SIM	Abordada no item 5
7.Como você descreveria o papel do professor nessa etapa?	1,00	1,00	1,00	SIM	Alterada "nessa etapa" para "no projeto"
8.Como vocês realizaram a proposta de ações para a comunidade?	1,00	1,00	1,00	SIM	
9.Na sua percepção, existe algum diferencial nos alunos selecionados para participarem do projeto? Algum perfil específico? Quais competências/habilidades desejadas nesses alunos?	1,00	1,00	1,00	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
10.Como foi a relação com a coordenação, com os alunos, com a prefeitura e com a comunidade nessa etapa?	1,00	1,00	1,00	SIM	Abordada no item 20
11.Você acha que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele traz algo novo para a Universidade? Para as prefeituras? E para a comunidade?	0,92	0,92	0,92	SIM	Induz uma resposta positiva
12.Na sua percepção, o projeto traz melhorias para a Universidade? E para a comunidade? De que forma?	0,96	0,96	0,96	SIM	Abordada nos itens 28 e 29
13.Você acha que o Projeto Rondon é diferente de outros projetos universitários/extensionistas? Como? Qual é o diferencial?	0,96	1,00	0,98	SIM	Difícil comparação
14.Os alunos são estimulados a desenvolver novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ ou serviços na construção das propostas para a comunidade? Têm dificuldades nesse processo? E facilitadores? Quais?	0,92	1,00	0,96	SIM	Foi retirada a parte final, referente aos facilitadores e barreiras, pois a questão está abordada no item 23
15.Se houve novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ou serviços, você pode dar exemplos na operação que você participou?	0,96	0,96	0,96	SIM	Incorporada no item 14
16.Na construção das propostas há uma preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou?	0,96	1,00	0,98	SIM	
17.No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?	0,96	1,00	0,98	SIM	
18.Na construção das propostas há uma preocupação com a continuidade das ações na comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou?	0,96	1,00	0,98	SIM	Abordada no item 16

19.Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou? Quais ações você desenvolveu?	0,92	1,00	0,96	SIM	
20.Como foi sua relação com a coordenação, com os professores, com a prefeitura, com a comunidade? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar?	0,92	1,00	0,96	SIM	
21.O que era esperado de você na operação? Você acha que os resultados foram satisfatórios?	0,92	1,00	0,96	SIM	Inclusa em outros itens
22.Essas experiências são compartilhadas? Como isso é feito? Existem espaços para a troca de experiências?	0,96	0,96	0,96	SIM	
23.Teve alguma barreira/dificuldade no desenvolvimento da operação? O que ajudou/facilitou no desenvolvimento da operação?	0,92	1,00	0,96	SIM	
24.Quais competências/habilidades você exerceu na operação? Você adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?	1,00	1,00	1,00	SIM	
25.Quais competências/habilidades a comunidade exerceu na operação? Na sua percepção, a comunidade adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?	0,96	0,96	0,96	SIM	
26.A operação que você participou gerou novos conhecimentos para você? Quais? Como isso aconteceu?	1,00	1,00	1,00	SIM	
27.Na sua percepção, a operação que você participou gerou novos conhecimentos para a comunidade? Quais? Como isso aconteceu?	0,92	0,96	0,94	SIM	
28.Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? E na profissional? Como?	1,00	1,00	1,00	SIM	
29.Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício para a comunidade? Como?	1,00	1,00	1,00	SIM	
30.É possível perceber uma diferença pessoal ou acadêmica nos alunos que participam do projeto quando retornam à UDESC?	1,00	1,00	1,00	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
31.Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como?	1,00	1,00	1,00	SIM	
32.Houve algum acompanhamento/suporte das ações que vocês fizeram? Você manteve contato com a comunidade após a operação?	0,96	1,00	0,98	SIM	
33.O que o Projeto Rondon deixa para a comunidade? O que você leva da comunidade?	0,96	1,00	0,98	SIM	Questão ambígua
34.Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?	0,96	1,00	0,98	SIM	
35.O que você espera do Rondon de amanhã? O que poderia ser feito para melhorar?	1,00	1,00	1,00	SIM	
36-No projeto, há preocupação com o desenvolvimento econômico e empreendedor da comunidade? De que forma?					Sugestão de um dos juízes

CVCt

0,97

0,99

0,98

VALIDAÇÃO ROTEIRO DE ENTREVISTA DA COMUNIDADE

	CVCc Clareza	CVCc Pertinência prática	Média dos critérios	Aceitação pelo CVC	Justificativa da alteração/exclusão/inclusão
1. O que o Projeto Rondon representou/representa para você?	1,00	1,00	1,00	SIM	
2. O que o Projeto Rondon representou/representa o Município de Rancho Queimado?	1,00	0,92	0,96	SIM	
3. Você já tinha ouvido falar do Projeto Rondon?	1,00	1,00	1,00	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
4. Como você soube que o Projeto viria para o Município?	1,00	0,92	0,96	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
5. Quais eram as suas expectativas com o Projeto?	0,92	1,00	0,96	SIM	Inclusa em outros itens
6. Como foi feito o diagnóstico das necessidades do Município? A comunidade foi ouvida nessa etapa?	0,92	0,92	0,92	SIM	
7. Quais eram as necessidades/problemas do Município?	1,00	0,92	0,96	SIM	
8. Como foi sua relação com a administração local, com os professores e alunos nessa etapa? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar?	0,76	1,00	0,88	NÃO	Foi alterada a palavra "atores" para "outras pessoas" e alterado "nessa etapa" por "no projeto"
9. Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar? De que forma?	0,76	0,96	0,86	NÃO	Abordada no item 8
10. Você participou de quais oficinas no desenvolvimento do Projeto? Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou?	0,88	1,00	0,94	SIM	
11. Como foi sua relação com a administração local, com os professores e alunos nessa etapa? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar?	0,76	0,96	0,86	NÃO	Abordada no item 8
12. Houve a participação efetiva da comunidade durante as oficinas?	0,92	1,00	0,96	SIM	
13. Durante o desenvolvimento do Projeto, quais foram as barreiras/dificuldades? Quais são os facilitadores?	0,80	1,00	0,90	SIM	
14. Considerando as expectativas com o Projeto, você acha que os resultados foram satisfatórios?	1,00	1,00	1,00	SIM	Inclusa em outros itens
15. Quais competências/habilidades você exerceu na operação? Você adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?	0,84	0,88	0,86	SIM	Muito técnica
16. A operação que você participou gerou novos conhecimentos para você? Quais? Como isso aconteceu?	0,96	1,00	0,98	SIM	
17. Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? E na profissional? Como?	0,96	0,96	0,96	SIM	
18. Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício ao Município de Rancho Queimado?	0,96	1,00	0,98	SIM	
19. Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso foi realizado? Como?	0,88	0,92	0,90	SIM	
20. Depois do Projeto Rondon, houve mudanças na sua rotina? Como?	0,92	1,00	0,96	SIM	Abordada no item 17

21. Na operação, houve preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Se você participou de alguma operação, pode dar exemplos.	0,96	0,96	0,96	SIM	
22. No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?	1,00	1,00	1,00	SIM	
23. Na construção das propostas há uma preocupação com a continuidade das ações na comunidade? Se você participou de alguma operação, pode dar exemplos.	1,00	1,00	1,00	SIM	Abordada no item 21
24. Você acha que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele trouxe algo novo para você? E para a comunidade em geral?	0,80	0,88	0,84	SIM	Induz uma resposta positiva
25. Se houve novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ou serviços, você pode dar exemplos na operação que você participou?	0,84	0,92	0,88	SIM	
26. O que o Projeto Rondon deixou para o Município de Rancho Queimado?	1,00	1,00	1,00	SIM	Questão ambígua
27. O que os alunos e professores levaram do Município?	0,76	0,92	0,84	NÃO	Questão ambígua
28. Houve uma avaliação dos resultados? (métricas, indicadores)?	0,84	0,92	0,88	SIM	Muito técnica
29. Houve algum acompanhamento/ suporte pela UDESC após o desenvolvimento do projeto?	0,92	1,00	0,96	SIM	Retirada a palavra "suporte"
30. Houve uma continuidade das ações desenvolvidas no Município? Quais são as dificuldades nessa etapa?	0,92	0,92	0,92	SIM	
31. Os conhecimentos desenvolvidos no projeto foram compartilhados? Como isso foi feito?	1,00	1,00	1,00	SIM	
32. Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?	1,00	1,00	1,00	SIM	
33. O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto Rondon? O que poderia ser feito para melhorar?	0,84	0,92	0,88	SIM	
34. No projeto, houve uma preocupação com o desenvolvimento econômico e empreendedor da comunidade? De que forma?					Sugestão de um dos juízes

CVct

0,91

0,96

0,94

VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA DA GESTÃO MUNICIPAL

	CVCc Clareza	CVCc Pertinência prática	Média dos critérios	Aceitação pelo CVC	Justificativa da alteração/exclusão/inclusão
1. O que o Projeto Rondon representou/representa o Município de Rancho Queimado?	1,00	1,00	1,00	SIM	
2. Você já tinha ouvido falar do Projeto Rondon?	1,00	1,00	1,00	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
3. Como você soube que o Projeto viria para o Município?	1,00	1,00	1,00	SIM	Não corresponde ao objetivo da pesquisa
4. Quais eram as expectativas do seu órgão com o Projeto?	1,00	1,00	1,00	SIM	
5. Na sua percepção quais eram as expectativas do Município com o Projeto?	1,00	1,00	1,00	SIM	
6. Como foi feito o diagnóstico das necessidades do Município?	1,00	1,00	1,00	SIM	
7. Houve a participação da comunidade nessa etapa? De que forma?	1,00	1,00	1,00	SIM	
8. Quais eram as necessidades/problemas do Município?	1,00	1,00	1,00	SIM	Abordada no item 6
9. Como foi sua relação com a coordenação regional, com os professores, com a prefeitura, com a comunidade nessa etapa?	1,00	1,00	1,00	SIM	Alterada a parte final para "no projeto"
10. Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar? De que forma?	0,92	1,00	0,96	SIM	
11. Você participou de quais oficinas no desenvolvimento do Projeto? Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou?	1,00	1,00	1,00	SIM	
12. Como foi sua relação do órgão que você trabalha com a coordenação regional, com os professores, com a prefeitura, com a comunidade nessa etapa? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar?	0,84	1,00	0,92	SIM	Abordada no item 12
13. Houve a participação efetiva da comunidade durante as oficinas?	1,00	1,00	1,00	SIM	
14. Qual era o papel do órgão (que você trabalha) durante o desenvolvimento do Projeto?	1,00	1,00	1,00	SIM	
15. Qual era o papel da Universidade no desenvolvimento do Projeto?	1,00	1,00	1,00	SIM	
16. Durante o desenvolvimento do Projeto, quais foram as barreiras/dificuldades? Quais são os facilitadores?	0,92	1,00	0,96	SIM	
17. Considerando as expectativas com o Projeto, você acha que os resultados foram satisfatórios?	0,92	1,00	0,96	SIM	Inclusa em outros itens
18. Quais competências/habilidades você exerceu na operação? Você adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?	0,92	1,00	0,96	SIM	
19. Na sua percepção quais competências/habilidades a comunidade exerceu na operação? Você acha q a comunidade adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?	0,96	1,00	0,98	SIM	
20. A operação que você participou gerou novos conhecimentos para o órgão que você trabalha? Quais? Como isso aconteceu?	0,96	1,00	0,98	SIM	
21. Na sua percepção, a operação que você participou gerou novos conhecimentos para a comunidade? Quais? Como isso aconteceu?	1,00	1,00	1,00	SIM	
22. Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? E na profissional? Como?	0,92	0,92	0,92	SIM	

23. Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício para o órgão que você trabalha?	1,00	1,00	1,00	SIM	
24. Na operação, houve preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Se você participou de alguma operação, pode dar exemplos.	1,00	0,96	0,98	SIM	
25. No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?	1,00	1,00	1,00	SIM	
26. Na construção das propostas há uma preocupação com a continuidade das ações na comunidade? Se você participou de alguma operação, pode dar exemplos.	0,96	1,00	0,98	SIM	Abordada no item 24
27. Você acha que o Projeto é inovador? De que forma? Na sua percepção, ele trouxe algo novo para o órgão que você trabalha? E para a comunidade?	0,92	1,00	0,96	SIM	Induz uma resposta positiva
28. Se houve novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ou serviços, você pode dar exemplos na operação que você participou?	1,00	1,00	1,00	SIM	
29. Na sua percepção, ele trouxe melhorias para o órgão que você trabalha? E para a comunidade? De que forma?	1,00	1,00	1,00	SIM	Abordada nos itens 21 e 22
30. Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso foi realizado? Como?	1,00	1,00	1,00	SIM	
31. O que o Projeto Rondon deixou para o Município de Rancho Queimado?	1,00	1,00	1,00	SIM	Questão ambígua
32. O que os alunos e professores levaram do Município?	0,88	0,92	0,90	SIM	Questão ambígua
33. Houve uma avaliação dos resultados? (métricas, indicadores)?	1,00	1,00	1,00	SIM	
34. Houve algum acompanhamento/ suporte pela UDESC após o desenvolvimento do projeto?	1,00	1,00	1,00	SIM	
35. Houve uma continuidade das ações desenvolvidas no projeto no órgão que você trabalha? Quais são as dificuldades nessa etapa?	1,00	1,00	1,00	SIM	Abordada no item 23
36. Depois do Projeto, houve alguma alteração na sua rotina de trabalho?	1,00	1,00	1,00	SIM	Abordada no item 24
37. Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?	1,00	1,00	1,00	SIM	
38. O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto Rondon? O que poderia ser feito para melhorar?	1,00	0,96	0,98	SIM	
39. No projeto, houve uma preocupação com o desenvolvimento econômico e empreendedor da comunidade? De que forma?					Sugestão de um dos juízes

CVCf

0,98

0,99

0,98

APÊNDICE C – Versão Final dos Roteiros de Entrevistas e Grupos Focais

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA
O que o Projeto Rondon representou/representa para o Ministério da Defesa e para o NER?
Ao longo do tempo, o projeto teve alterações estratégicas e políticas. O que essas mudanças significaram?
Qual é o papel do Ministério da Defesa e do NER no Projeto Rondon?
Como se dá o envolvimento das Universidades? Das prefeituras? E das comunidades? Qual é o papel desses grupos no projeto?
Existem outros atores importantes no Projeto Rondon? Quem são?
Existem outros atores que deveriam participar? Por quê?
Uma das diretrizes estratégicas do Projeto Rondon é permitir a busca de parceria com as empresas públicas e privadas, o que está sendo feito nesse sentido? Há participação de empresas privadas?
Qual é a concepção do Ministério da Defesa e do NER quanto às operações regionais? São incentivadas?
Sobre o Projeto Rondon da UDESC, o que ele representa para o Ministério da Defesa? Há a participação do Ministério da Defesa nas operações da UDESC?
Quais são as expectativas para os projetos regionais? Existe alguma tendência?
Atualmente, o projeto tem 4 fases: planejamento (diagnóstico e definição de metas), execução, avaliação e aperfeiçoamento. Fale sobre essas etapas. Tem dado certo esse modelo?
Quais são as barreiras/dificuldades no desenvolvimento do Projeto? Quais são os facilitadores?
Quais resultados e benefícios que o Projeto Rondon pode trazer? Qual é o ganho do Ministério da Defesa? Da Universidade? Das prefeituras? E das comunidades? Pode dar exemplos?
Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como?
Há indicadores desses resultados? Há algum acompanhamento pelo Ministério da Defesa e pelo NER?
O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto? O que poderia ser feito para melhorar?
Defina o Projeto Rondon em uma palavra.
Você gostaria de abordar outra questão? Tem algo a acrescentar?

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COORDENAÇÃO TÉCNICA
O que o Projeto Rondon representou/representa hoje para a UDESC?
É possível observar uma evolução do projeto ao longo dos anos? Como?
Qual é o papel da UDESC no Projeto Rondon?
Qual é o papel do Ministério da Defesa no Projeto Rondon?
Como se dá o envolvimento das Universidades? Das prefeituras? E das comunidades? Qual é o papel desses grupos no projeto?
Existem outros atores importantes no Projeto Rondon? Quem são?
Existem outros atores que deveriam participar? Por quê?
Uma das diretrizes estratégicas do Projeto Rondon é permitir a busca de parceria com as empresas públicas e privadas, o que está sendo feito nesse sentido? Há participação de empresas privadas?
Quais são as expectativas para os projetos regionais? Existe alguma tendência?
Atualmente, o projeto tem 4 fases: planejamento (diagnóstico e definição de metas), execução, avaliação e aperfeiçoamento. Fale sobre essas etapas. Tem dado certo esse modelo?
Como é feita a seleção dos municípios que participam das operações?
Como é feito o diagnóstico dos problemas e necessidades das comunidades?
Como são definidas as metas?
Como são construídas as propostas de ações para a comunidade?
Na construção das propostas há uma preocupação com soluções duradouras para a comunidade?
No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?
Como é feita a avaliação e aperfeiçoamento do Projeto?
Quais são as barreiras/dificuldades no desenvolvimento do Projeto? Quais são os facilitadores?
Quais resultados e benefícios que o Projeto Rondon pode trazer? Qual é o ganho UDESC? E para os alunos? Há depoimentos nesse sentido?
E quanto aos benefícios/resultados para as prefeituras? E para as comunidades? Pode dar exemplos?
Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como?
Há indicadores desses resultados? Há algum acompanhamento pela UDESC?
O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto? O que poderia ser feito para melhorar?
Defina o Projeto Rondon em uma palavra.
Você gostaria de abordar outra questão? Tem algo a acrescentar?

ROTEIRO DO GRUPO FOCAL ALUNOS
O que o Projeto Rondon representou/representa para você?
Como você conheceu o Projeto Rondon?
Por que você decidiu participar do Projeto Rondon?
Quando você participou da operação, quais eram os problemas e necessidades da comunidade visitada? Como vocês realizaram esse diagnóstico?
Como você descreveria o papel do aluno no projeto?
Como vocês realizaram a proposta de ações para a comunidade?
Você foi estimulado a desenvolver novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ ou serviços na construção das propostas para a comunidade? você pode dar exemplos na operação que você participou?
Na construção das propostas há uma preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou?
No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?
No projeto, há preocupação com o desenvolvimento econômico e empreendedor da comunidade? De que forma?
Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou? Quais ações você desenvolveu?
Como foi sua relação com a coordenação, com os professores, com a prefeitura, com a comunidade? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar?
Essas experiências são compartilhadas? Como isso é feito? Existem espaços para a troca de experiências?
Teve alguma barreira/dificuldade no desenvolvimento da operação? O que ajudou/facilitou no desenvolvimento da operação?
Quais competências/habilidades você exerceu na operação? Você adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?
Quais competências/habilidades a comunidade exerceu na operação? Na sua percepção, a comunidade adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?
A operação que você participou gerou novos conhecimentos para você? Quais? Como isso aconteceu?
Na sua percepção, a operação que você participou gerou novos conhecimentos para a comunidade? Quais? Como isso aconteceu?
Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? Na acadêmica? E na profissional? Como?
Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício para a comunidade? Como?
Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como?
Houve algum acompanhamento/suporte das ações que vocês fizeram? Você manteve contato com a comunidade após a operação?
Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?
O que você espera do Rondon de amanhã? O que poderia ser feito para melhorar?
Defina o Projeto Rondon em uma palavra.
Você gostaria de abordar outra questão? Tem algo a acrescentar?

ROTEIRO DO GRUPO FOCAL DE PROFESSORES
O que o Projeto Rondon representou/representa para você?
Como você conheceu o Projeto Rondon?
Por que você decidiu participar do Projeto Rondon?
Quando você participou da operação, quais eram os problemas e necessidades da comunidade visitada? Como vocês realizaram esse diagnóstico?
Como você descreveria o papel do professor no projeto?
Como vocês realizaram a proposta de ações para a comunidade?
Os alunos são estimulados a desenvolver novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ ou serviços na construção das propostas para a comunidade? Você pode dar exemplos na operação que você participou?
Na construção das propostas há uma preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Pode dar exemplos na operação que você participou?
No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?
No projeto, há preocupação com o desenvolvimento econômico e empreendedor da comunidade? De que forma?
Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou? Quais ações você desenvolveu?
Como foi sua relação com a coordenação, com os professores, com a prefeitura, com a comunidade? Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar?
Essas experiências são compartilhadas? Como isso é feito? Existem espaços para a troca de experiências?
Teve alguma barreira/dificuldade no desenvolvimento da operação? O que ajudou/facilitou no desenvolvimento da operação?
Quais competências/habilidades você exerceu na operação? Você adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?
Quais competências/habilidades a comunidade exerceu na operação? Na sua percepção, a comunidade adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?
A operação que você participou gerou novos conhecimentos para você? Quais? Como isso aconteceu?
Na sua percepção, a operação que você participou gerou novos conhecimentos para a comunidade? Quais? Como isso aconteceu?
Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? E na profissional? Como?
Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício para a comunidade? Como?
Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso é realizado? Como?
Houve algum acompanhamento/suporte das ações que vocês fizeram? Você manteve contato com a comunidade após a operação?
Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?
O que você espera do Rondon de amanhã? O que poderia ser feito para melhorar?
Defina o Projeto Rondon em uma palavra.
Você gostaria de abordar outra questão? Tem algo a acrescentar?

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COMUNIDADE
O que o Projeto Rondon representou/representa para você?
O que o Projeto Rondon representou/representa o Município de Rancho Queimado?
Como foi feito o diagnóstico das necessidades do Município? A comunidade foi ouvida nessa etapa?
Quais eram as necessidades/problemas do Município?
Como foi sua relação com a administração local, com os professores e alunos? Teve outras pessoas que participaram? Você acha que outras pessoas deveriam participar?
Você participou de quais oficinas no desenvolvimento do Projeto? Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou?
Houve a participação efetiva da comunidade durante as oficinas?
Durante o desenvolvimento do Projeto, quais foram as barreiras/dificuldades? Quais são os facilitadores?
A operação que você participou gerou novos conhecimentos para você? Quais? Como isso aconteceu?
Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? E na profissional? Como?
Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício ao Município de Rancho Queimado?
Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso foi realizado? Como?
Na operação, houve preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Se você participou de alguma operação, pode dar exemplos.
No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?
No projeto, houve uma preocupação com o desenvolvimento econômico e empreendedor da comunidade? De que forma?
Se houve novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ou serviços, você pode dar exemplos na operação que você participou?
Houve algum acompanhamento/ suporte pela UDESC após o desenvolvimento do projeto?
Houve uma continuidade das ações desenvolvidas no Município? Quais são as dificuldades nessa etapa?
Os conhecimentos desenvolvidos no projeto foram compartilhados? Como isso foi feito?
Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?
O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto Rondon? O que poderia ser feito para melhorar?
Defina o Projeto Rondon em uma palavra.
Você gostaria de abordar outra questão? Tem algo a acrescentar?

ROTEIRO DE ENTREVISTAS GESTÃO MUNICIPAL
Quais eram as expectativas do seu órgão com o Projeto?
Na sua percepção quais eram as expectativas do Município com o Projeto?
Como foi feito o diagnóstico das necessidades do Município?
Houve a participação da comunidade nessa etapa? De que forma?
Como foi sua relação com a coordenação regional, com os professores, com a prefeitura, com a comunidade durante o desenvolvimento do projeto?
Teve outros atores que participaram? Você acha que outros atores deveriam participar? De que forma?
Você participou de quais oficinas no desenvolvimento do Projeto? Fale sobre a sua experiência na operação. O que mais te marcou?
Houve a participação efetiva da comunidade durante as oficinas?
Qual era o papel do órgão (que você trabalha) durante o desenvolvimento do Projeto?
Qual era o papel da Universidade no desenvolvimento do Projeto?
Durante o desenvolvimento do Projeto, quais foram as barreiras/dificuldades? Quais são os facilitadores?
Quais competências/habilidades você exerceu na operação? Você adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?
Na sua percepção quais competências/habilidades a comunidade exerceu na operação? Você acha q a comunidade adquiriu alguma nova competência/habilidade após a operação? Quais?
A operação que você participou gerou novos conhecimentos para o órgão que você trabalha? Quais? Como isso aconteceu?
Na sua percepção, a operação que você participou gerou novos conhecimentos para a comunidade? Quais? Como isso aconteceu?
Você acha que participar do Projeto Rondon te trouxe algum benefício na vida pessoal? E na profissional? Como?
Você acha que o Projeto Rondon trouxe algum benefício para o órgão que você trabalha?
Na operação, houve preocupação com soluções duradouras para a comunidade? Se você participou de alguma operação, pode dar exemplos.
No projeto, há uma preocupação com o meio ambiente, o equilíbrio ecológico? De que forma?
No projeto, houve uma preocupação com o desenvolvimento econômico e empreendedor da comunidade? De que forma?
Se houve novas ações, metodologias, tecnologias, produtos e/ou serviços, você pode dar exemplos na operação que você participou?
Um dos objetivos específicos do Projeto (concepção política) é contribuir com a formulação e fortalecimento das políticas públicas. Você acredita que isso foi realizado? Como?
Houve uma avaliação dos resultados? (métricas, indicadores)?
Houve algum acompanhamento/ suporte pela UDESC após o desenvolvimento do projeto?
Você ainda mantém interesse nas ações do Projeto Rondon? Como?
O que você espera do Rondon de amanhã? Qual é o grande potencial do Projeto Rondon? O que poderia ser feito para melhorar?
Defina o Projeto Rondon em uma palavra.
Você gostaria de abordar outra questão? Tem algo a acrescentar?

APÊNDICE D - Saturação Teórica do Grupo Coordenação Técnica

DESAFIOS SOCIAIS									
Entrevistados									
Elementos apontados nas entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
<i>Bullying</i>	X							x	
Educação ambiental		X	x				x	x	x
Conhecimento				X	x	x	x		
Cidadania					X				
Respeito à diversidade						X	x		
Drogas					X			x	x
Sexualidade e gênero					X	x		x	
Violência sexual						X		x	
Elementos novos	1	1	0	1	3	2	0	0	0

PROCESSO									
Entrevistados									
Elementos apontados nas entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Execução (oficinas)	X	x	x	x	x	x	x	x	x
Interdisciplinaridade	X					x			
Formação acadêmica	X			x			x		
Diagnóstico		X	x	x	x	x			
Planejamento		X	x						
Acompanhamento		X	x		x		x		
Avaliação		X	x	x				x	
Aperfeiçoamento		X	x	x				x	x
Suporte				X					
Elementos novos	3	5	0	1	0	0	0	0	0

X: novo elemento

x: recorrências

INTERAÇÕES									
Entrevistados									
Elementos apontados nas entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Construção coletiva	X			x	x	x		x	
Parcerias interorganizacionais	X	x	x		x	x	x	x	
Formação de redes		X		x					
Plataformas virtuais		X						x	
Interações informais		X			x	x		x	
Instrumentos formais de parceria			X						
Mobilização comunitária					X	x	x		x
Elementos novos	2	3	1	0	1	0	0	0	0

RESULTADOS									
Entrevistados									
Elementos apontados nas entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Construção coletiva	X		x		x	x	x		
Desenvolvimento pessoal	X			x		x		x	
Protagonismo	X								
Cidadania ativa	X	x				x			
Continuidade das ações na comunidade		X		x		x	x		
Fortalecimento das políticas públicas		X	x		x		x	x	
Troca de conhecimentos		X	x			x	x	x	x
Proximidade da universidade com a comunidade		X	x		x				x
Troca cultural		X		x		x		x	x
Empoderamento			X		x				
Novos conhecimentos				X		x		x	
Desenvolvimento profissional				X		x	x		
Humanização					X				
Desenvolvimento acadêmico						X	x		
Elementos novos	4	5	1	2	1	1	0	0	0

X: novo elemento
x: recorrências

BARREIRAS									
Entrevistados									
Elementos apontados nas entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Sistema de avaliação da academia	X								
Ambiente fechado da universidade	X	x	x	x	x			x	x
Arranjos interorganizacionais limitados		X					x		x
Falta de apoio do poder público		X		x		x	x		
Recursos financeiros		X	x				x	x	
Falta de reconhecimento da extensão universitária		X		x	x			x	
Falta de apoio institucional			X	x	x	x	x		
Lacunas de conhecimento						X	x		
Elementos novos	2	4	1	0	0	1	0	0	0

FACILITADORES									
Entrevistados									
Elementos apontados nas entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Trabalho em equipe	X	x		x				x	
Compromisso dos atores	X	x			x	x			x
Compartilhamento de conhecimentos		X			x	x	x		x
Presença de atores-chave		X			x		x	x	x
Apoio do poder público			X	x	x	x		x	
Apoio da comunidade			X	x	x	x	x		x
Parcerias interorganizacionais				X		x	x		
Resiliência					X		x	x	
Elementos novos	2	2	2	1	1	0	0	0	0

X: novo elemento

x: recorrências

ANEXO A – Portfólio de Oficinas realizadas pelo Núcleo Extensionista Rondon (NER/UEDESC)

Meio Ambiente	
Coleta de lixo e Conscientização sobre a separação do lixo	Oficina cujo objetivo é a consciência com o meio ambiente, como também na importância da separação do lixo.
Artesanatos com material reciclável	Oficina para criação de artesanatos como também de trocas de conhecimentos com os grupos.
Sustentabilidade e Lei 12.305/2010	A Lei 12.305/2010 delimita as responsabilidades do poder público municipal e dos cidadãos sobre a separação dos resíduos sólidos.
Brinquedos com material reciclado	Oficina de Confecção de brinquedos recicláveis visando demonstrar a importância de reciclar e no muito que se pode fazer com o que chamam de "lixo".
Revitalizar a praça	Os acadêmicos em parceria com o poder público e a comunidade revitalizam uma praça da cidade a fim de deixar um "marco" para a cidade.
Trabalho	
Humanização do atendimento: gente atendendo gente	Oficina cujo objetivo é construir em conjunto com os servidores e funcionários da prefeitura que há outros "pontos de vista".
Culinária - aproveitamento integral dos alimentos	Oficina que ensina a importância e as formas de reaproveitar integralmente os alimentos.
Formação e capacitação de lideranças e gestores comunitários	Oficina voltada a formação intelectual aos servidores e gestores comunitários nas áreas de formação no que tange as áreas da extensão.
Alimentação saudável	Oficina que ensina a importância da alimentação saudável e de como alimentar-se bem.
Otimização da produção orgânica e local	Oficina que visa otimizar a produção com eficiência e trocar conhecimentos.
Associativismo e cooperativismo como meio de geração de renda para a comunidade local	Oficina cujo objetivo principal é fomentar a relevância da organicidade em associações ou cooperativas.
Segurança no trabalho rural	Oficina com associações e cooperativas sobre segurança no trabalho.
Boas práticas manipulação de alimentos	Oficina que ensina a importância das boas práticas na conservação e manutenção dos alimentos.
Conservação de alimentos	Oficina que ensina a importância das boas práticas na conservação e manutenção dos alimentos.
Saúde	
Primeiros socorros	Oficina que ensina as técnicas de medidas emergenciais.
Saúde da mulher	Oficina cujo objetivo é mostrar a importância dos cuidados com a saúde psíquica e física das mulheres.
Educação sexual no contexto familiar para educadores e pais	Oficina sobre sexualidade na adolescência a fim de auxiliar pais e professores nas mudanças físicas e psicológicas dos alunos(as).
Atividades físicas para a terceira idade e população especial	Oficina de atividades físicas e dança com idosos e alunos(as) especiais da APAE's
Ética e profissionalismo: cuidado da saúde da população	Oficina com servidores da saúde com o fim de refletir sobre ética e profissionalismo no trabalho. Oficina com objetivo de desmistificar os tabus em torno
Sexualidade e gravidez na adolescência	Oficina com objetivo de desmistificar os tabus em torno dos cuidados com o corpo, métodos de prevenção de gravidez na adolescência.
Drogas	Oficina com objetivo de levar a reflexão dos usos de drogas, legalidade e ilegais e consequências do uso.
Tipos de violência	Oficina com objetivo de refletir com a comunidade sobre as causas das violências, causas e consequências.
Combatendo o Aedes Aegypti	Oficina em parceria com o poder público no sentido de conscientizar a população e minimizar possíveis focos de dengue, chikungunya, e Zika.

Cultura	
Cine Rondon	Oficina com o objetivo de levar outros olhares sobre o cinema que pode ser realizada em qualquer parede branca com um retroprojeter, caixa de som e um computador.
Artes e musicalidade	Oficina que objetiva trazer outras perspectivas de arte e cultura.
Mínicurso: artes cênicas para crianças	Oficina que ensina técnicas de teatro com a finalidade de desinibir ou mesmo auxiliá-las na convivência escolar.
Atividades recreativas e lúdicas para crianças	Oficina leva outras perspectivas de brincadeiras das cotidianas.
Educação	
Esporte e criança	Oficina com a finalidade de ensinar técnicas de modalidades esportivas.
Estratégias de convivência saudável da família e escola	Oficinas com a comunidade escolar a fim de refletir sobre as consequências no aprendizado dos alunos(as).
Oratória	Oficina que visa ensinar técnicas de oratória aos alunos(as) a fim de ajudá-los no aprendizado em sala.
Bullying	Oficina com a intenção de refletir sobre as diferenças e consequências do <i>Bullying</i> no ambiente escolar.
Apresentando a UDESC - Feira de profissões	Oficina sobre os cursos, bolsas e auxílios permanências oferecidos pela UDESC.
Sexualidade e Diversidade Sexual no contexto escolar	Oficina ministrada pela Professora e Doutora da UDESC Vera Márcia com objetivo de refletir com os docentes sobre a sexualidade em sala de aula.
Prevenção à a violência sexual a partir do contexto escolar	Oficina ministrada pela Professora e Doutora da UDESC Vera Márcia com objetivo de refletir com os docentes sobre as violências sexuais.
Zoonoses e proteção animal	Oficina em parceria com a prefeitura e zoonoses local a fim de auxiliar e refletir com a população sobre os cuidados e precauções com os animais.
Direitos Humanos e Justiça	
Democracia e cidadania	Oficina com o objetivo de apresentar, reflexionar e desmistificar o papel do cidadão na construção da sociedade brasileira.
Direito dos idosos	Oficina ministrada aos idosos e também familiares e servidores da área de assistência social a fim de auxiliá-los e resguardá-los quanto aos seus direitos.
Direito das mulheres	Oficina ministrada às mulheres e também familiares e servidores da área de assistência social a fim de auxiliá-los e resguardá-los quanto aos direitos da mulher.
Preconceito	Oficina ministrada a população e também a servidores da área de assistência social a fim de conscientizar sobre as consequências dos preconceitos em nossa sociedade.
Educação inclusiva	Oficina ministrada a população e também a servidores da área de assistência social a fim de conscientizar sobre a relevância da educação inclusiva em nossa sociedade.
Comunicação	
Produção de textos	Oficina que visa auxiliar os alunos(as) na confecção de textos e na importância da leitura.
Contação de histórias	Oficina a alunos(as) de contação de histórias, de forma dinâmica e divertida.
Mídias Sociais: Como usá-las com eficiência	Oficina com a finalidade de refletir sobre os usos das mídias sociais de forma eficiente a fim de conciliar escola e a internet.